



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti MATADOR  
Industries, a. s.

Modification of Employees' Training and Development System in the MATADOR  
Industries, a. s. Company

Študent: Zuzana Šponiarová

Vedúci bakalárskej práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph. D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Šponiarová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti  
MATADOR Industries, a. s.  
Modification of Employees' Training and Development System in the  
MATADOR Industries, a. s. Company**  
Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Popis vybrané společnosti
  4. Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.  
MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

---

doc. Ing. Lenka Kauzerová, CSc.  
proděkanka pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

### Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 29. 5. 2020



.....  
Zuzana Šponiarová

## **Pod'akovanie**

Týmto by som rada poďakovala svojej vedúcej bakalárskej práce doc. Ing. Petre Horváthovej za jej pomoc, odborné vedenie a cenné pripomienky, ktoré mi poskytla pri spracovávaní bakalárskej práce. Ďalej by som rada poďakovala personálnej manažérke vybranej spoločnosti za možnosť, poskytnutie interných informácií a za čas, ktorý mi venovala.

Na záver ďakujem všetkým zamestnancom, ktorí ochotne vyplnili dotazník a tak dopomohli k spracovaniu tejto bakalárskej práce.

# Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod.....  | 5  |
| 2     | Teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....                            | 6  |
| 2.1   | Riadenie ľudských zdrojov .....  | 6  |
| 2.2   | Charakteristika vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....                                 | 8  |
| 2.2.1 | Zložky procesu učenia .....  | 9  |
| 2.2.2 | Úrovne učenia .....  | 11 |
| 2.2.3 | Koblov cyklus .....  | 14 |
| 2.2.4 | Typy učiaceho sa človeka .....   | 15 |
| 2.3   | Systematický prístup vzdelávania zamestnancov .....                                      | 16 |
| 2.3.1 | Identifikácia potrieb vzdelávania .....  | 18 |
| 2.3.2 | Plánovanie vzdelávania.....  | 20 |
| 2.3.3 | Realizácia vzdelávacieho procesu .....   | 21 |
| 2.3.4 | Hodnotenie výsledkov vzdelávania .....   | 23 |
| 2.4   | Metódy vzdelávania .....   | 25 |
| 3     | Popis vybranej spoločnosti .....   | 31 |
| 3.1   | O spoločnosti.....   | 31 |
| 3.2   | História spoločnosti.....  | 32 |
| 3.3   | Predmet činnosti.....  | 33 |
| 3.4   | Organizačná štruktúra spoločnosti .....  | 34 |
| 3.4.1 | Štruktúra zamestnancov .....   | 34 |
| 3.5   | Personálny útvar spoločnosti.....  | 36 |
| 4     | Analýza súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti ..... | 38 |
| 4.1   | Popis súčasného stavu vzdelávania zamestnancov .....                                     | 38 |
| 4.2   | Identifikácia potrieb vzdelávania .....  | 38 |
| 4.3   | Plánovanie vzdelávania .....   | 40 |
| 4.4   | Realizácia vzdelávacieho procesu .....   | 41 |
| 4.5   | Hodnotenie výsledkov vzdelávania.....  | 45 |
| 4.6   | Analýza dotazníkového šetrenia .....   | 46 |
| 5     | Návrhy a odporúčania .....   | 58 |
| 6     | Záver .....  | 63 |
|       | Zoznam použitej literatúry .....   | 64 |
|       | Zoznam skratiek.....   | 66 |

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Zoznam príloh

Prílohy



# 1 Úvod

Všeobecne platí, že vzdelávanie je kľúčom k životnému úspechu každého z nás. Rovnako sa o tom každý deň presviedčajú aj podniky. Bádajú, že vzdelávanie, rozvoj a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov je nevyhnutnou súčasťou úspešného moderného podniku. Uvedomujú si, že investovanie do ľudských zdrojov prináša obrovskú konkurenčnú výhodu, vytvára dobrú zamestnaneckú povesť a postavenie na trhu. Nehovoriac o tom, že v dnešnom neprestajne sa meniacom konkurenčnom prostredí sa prosperujúci podnik neobíde bez rozvoja svojich zamestnancov. Disponovať kvalifikovanými a spoľahlivými zamestnancami, ktorí dokážu rozvíjať svoje znalosti, zdieľať a prijímať nové informácie a efektívne spolupracovať je veľmi vzácne a žiadané.

Bakalárska práca sa bude skladať z teoretickej a praktickej časti. Prvá časť, teoretická časť, obsahuje teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Nasleduje praktická časť, v ktorej je bližšie priblížená história vybranej spoločnosti, štruktúra zamestnancov a analýza súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Súčasťou praktickej časti sú aj výsledky dotazníkového šetrenia, na základe ktorých sú stanovené návrhy a odporúčania, ktoré prinesú zmenu a účinnejší systém.

Cieľom tejto bakalárskej práce je prostredníctvom analýzy súčasného vzdelávacieho systému v spoločnosti MATADOR Industries a. s. a s využitím teoretických poznatkov a informácií získaných prostredníctvom dotazníkového šetrenia navrhnúť odporúčenia ku zlepšeniu či úprave tohto systému. Zámerom teda je navrhnúť zmeny pre zefektívnenie celého procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podniku, aby priniesli prospech pre zamestnávateľa i zamestnanca.

## 2 Teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Cieľom bakalárskej práce je zanalyzovanie a následná úprava systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii. V rámci teoretickej časti sú vymedzené a definované teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov, systematický prístup vzdelávania, ako aj metódy vzdelávania.

### 2.1 Riadenie ľudských zdrojov

Pre správne fungovanie a efektívny chod organizácie je veľmi dôležité, aby organizácia využila, zhromaždila, prepojila a uviedla do pohybu všetky zdroje. Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a najdrahší zdroj, je práve koncepcia riadenia ľudských zdrojov rozhodujúcim faktorom pri porovnávaní prosperity či konkurencie schopnosti organizácie. Predstavuje jadro a najdôležitejšiu oblasť celého riadenia organizácie. Dôležitosť prikladá na stranu jednotlivca, jeho prácu a predovšetkým dlhodobú perspektívu.

**Riadenie ľudských zdrojov** môžeme chápať ako súbor manažérskych postupov, ktoré slúžia k získaniu a udržaniu zamestnancov v organizácií. Zaistujú, aby zamestnanci stupňovali svoje výkony a tým dopomáhali k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov patrí ku strategickým činnostiam, preto ho môžeme chápať ako dlhodobý integrovaný a celistvý postoj k zamestnávaniu, rozvoju a spokojnosti zamestnancov v organizáciách. Medzi hlavné ciele riadenia ľudských zdrojov patrí:

- podpora v oblasti dosahovania strategických cieľov a to vytváraním a aplikovaním stratégie ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie,
- zakladať si na rozvíjaní kultúry zameranej na dosahovanie vysokých výkonov,
- zaistenie talentovaných, kvalifikovaných a oddaných ľudí,
- snaha o vytváranie pozitívnych pracovných vzťahov a vzájomnej dôvery medzi zamestnancami a vedením,
- podpora realizácie etického prístupu ku riadení ľudí (Armstrong, 2015).

Skvalitnenie výrobných, materiálnych, finančných, ľudských alebo informačných zdrojov je podstatným článkom v procese riadenia ľudských zdrojov, keďže jednou z podstatných úloh riadenia ľudských zdrojov je zvyšovanie výkonnosti organizácie. Preto sa organizácia zameriava na nasledovné aktivity, nazývané aj ako personálne činnosti, ktoré musí vykonávať, aby mohla dosiahnuť svoje ciele:

- **vzdelávanie a rozvoj zamestnancov** – analýza súčasného stavu, zistenie potrieb potrebných pre vzdelávanie a rozvoj a následne uspokojenie týchto potrieb,
- **organizačný rozvoj** – vymedzenie väzieb nadriadenosti a podriadenosti, rozdelenie právomocí v rámci organizácie a príslušných útvarov,
- **formovanie pracovných miest a súvisiacich úloh s týmito pozíciami** – stanovenie a určenie pracovných miest, ktoré sú nutné pre plynulý a úspešný chod organizácie, vrátane úloh, ktoré budú vykonávané určenými zamestnancami,
- **stváranie personálu organizácie** – získanie a rozčlenenie zamestnancov podľa potrieb organizácie s ohľadom na dosiahovanie cieľov, okrem toho budovanie kariéry, či nie moc prijateľné prepúšťanie zamestnancov,
- **plánovanie ľudských zdrojov** – zameranie na strategické zisťovanie nárokov v rámci ľudských zdrojov, návrh krokov potrebných v otázke ako dané ciele docieľiť,
- **práca s informačnými systémami**
- **prieskum trhu práce**
- **návrhy hodnotenia a odmeňovania zamestnancov** – vytváranie návrhov z hľadiska princípu spravodlivosti, transparentnosti a konzistencie,
- **starostlivosť o zamestnancov** – formovanie a zachovanie kvalitných medziľudských vzťahov v organizácii (Čopíková et al., 2015).

Podstatné je, aby boli konkrétne zásady pri realizácii jednotlivých personálnych činností uplatňované s ohľadom na ciele, boli navzájom prepojené, zladené a spoločne sa podporovali. Ignorácia, nedbanlivosť a uľahčovanie riadenia ľudských zdrojov môže mať negatívny dopad na úspechy organizácie, ako aj za samotný chod organizácie, nakoľko samotní zamestnanci napomáhajú organizácii k rastu a dosahovaniu cieľov. V nasledujúcej kapitole je bližšie priblížená jedna z najpodstatnejších personálnych činností, a to vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

## 2.2 Charakteristika vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Vzhľadom k narastajúcim požiadavkám na ľudské zdroje, nielen z dôvodu technologického pokroku v dnešnej dobe, prinášania nových technológií, využívania novej techniky, je potrebné a priam žiadúce mať k dispozícii kvalitný, flexibilný a odborne pripravený tím, poskladaný najmä z motivovaných a zapálených zamestnancov, ktorí majú záujem podieľať sa na plnení vytýčených cieľov a hľadania nových alternatív a príležitostí ako organizácií dopomôcť k úspešným výsledkom. Celkové výsledky organizácie a vyššia výkonnosť zamestnancov je odrazom strategického a systematického prístupu ku vzdelávaniu a rozvoju v organizácií.

Prečo sa organizácie zameriavajú na tento bod a tým získavajú možnosť byť úspešnejšie a konkurencieschopnejšie? Ako bolo spomínané, objavujú sa nové poznatky, tým vznikajú nové technológie, obmieňajú sa v organizáciách a schopnosť pružne na zmeny reagovať je obťažné. Za iný dôvod môžeme považovať časté organizačné zmeny, ktoré ľudia musia zvládať a vysporiadať sa s nimi. Orientácia na kvalitu pracovného života a zmena vo vnímaní hodnôt ľudí sa prejavuje v zvýšenej potrebe ľudí sa vzdelávať a byť o krok napred. Koubek (2007) hovorí, že starostlivosť o vzdelanie a rozvoj zamestnancov spoluvytvára dobrú povest' organizácie a uľahčuje získavanie a výber zamestnancov.

Vzdelávanie a rozvoj zabezpečuje pre organizáciu vzdelaných, kvalifikovaných a angažovaných ľudí. Ide o proces, ktorý pomáha členom organizácie osvojiť si požadované znalosti, zručnosti, schopnosti skrze vlastné skúsenosti, vzdelávacie programy, vedenie a koučovanie manažérmi alebo ďalšími subjektami (Armstrong, 2015).

Zaujímavý pohľad na túto problematiku uvádza Tureckiová (2004), ktorá zdôrazňuje, že cieľom firemného vzdelávania je nielen osvojenie nových znalostí a zručností, ale taktiež dosiahnutie zmien v chovaní a myslení zamestnancov korešpondujúcich s rozvojom firmy a ich konkurencieschopnosti. Pre efektívne vzdelávanie je nutné splniť tri podmienky: ochota učiť sa zo strany zamestnanca, schopnosť naučiť sa niečo nové a zúčastňovať sa na podnikovom vzdelávaní a následná aplikácia osvojených postupov. Len po splnení týchto podmienok povedie vzdelávanie k zmene a efektivitě. Okrem toho uvádza prístupy vzdelávania zamestnancov:

- Organizovanie jednotlivých vzdelávacích akcií – je reakciou na aktuálnu potrebu organizácie alebo jednotlivca, cieľom je eliminovať rozdiel medzi súčasnou a požadovanou kvalifikáciou.
- Systematický prístup – prepojenie systému podnikového vzdelávania s firemnou a personálnou stratégiou. Vzdelávanie je systematickým procesom, kde dochádza nielen ku zmene v štruktúre znalostí a zručností, ale aj k zmenám v pracovnom správaní, ovplyvňuje taktiež motiváciu a systém motivovania.
- Koncepcia učiacej sa organizácie – predstavuje komplexný model rozvoja ľudí v organizácii – kontinuálny rozvoj a priebežné učenie na základe každodenných situácií. Cieľený a vedome riadený proces, kde učenie prebieha rýchlejšie ako zmeny okolia.

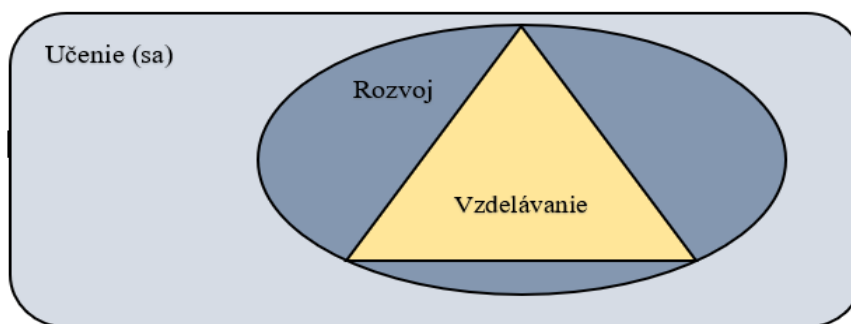
Existujú štyri typy vzdelávania:

- **Inštrumentálne vzdelávanie** - odpovedá na to, ako lepšie vykonávať prácu potom ako bola dosiahnutá základná úroveň výkonu.
- **Poznávacie (kognitívne) vzdelávanie** – výsledky sú založené na zlepšení znalostí a pochopenie vecí.
- **Citové (emočné) vzdelávanie** – výsledky sú založené skôr na formovanie postojov prípadne pocitov, než na formovanie znalostí.
- **Sebareflexívne vzdelávanie** – formovanie nových pohľadov, myslenia a správania, a v dôsledku toho vytváranie nových znalostí (Harrisonová, 2005).

### 2.2.1 Zložky procesu učenia

Ako bolo spomínané, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je veľmi podstatnou personálnou činnosťou pri naplnení vytýčených cieľov, preto je dôležité definovať základné pojmy a vysvetliť vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania. Na obrázku 2.1 Hroník (2007) uvádza rozdiel medzi učením, rozvojom a vzdelávaním.

**Obr. 2.1** Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania



Zdroj: Hroník (2007, str. 31)

**Učenie (sa)** pochádza z anglického „Learning“. Ide o proces zmeny, ktorý zahŕňa nové vedenie, aj nové konanie. Tento trvalý proces zmeny, najmä vo vedení, správaní alebo prežívaní je výsledkom určitej činnosti alebo skúsenosti človeka. Človek sa učí nielen organizovane, ale aj spontánne, čo si v mnohých prípadoch ani neuvedomuje. Pozornosť sa predovšetkým sústreďuje na organizované učenie, ktoré je reprezentované vzdelávaním. Učenie je tým viac efektívnejšie, čím je vzdelávaný lepšie motivovaný a čím má vyšší záujem o konkrétnu oblasť. Existuje rada teórií učenia a každá z nich sa sústreďuje na rôzne aspekty procesu učenia. Hlavné teórie sa týkajú nasledovných bodov:

- Upevňovanie správnych reakcií – presvedčenie, že zmeny sú dôsledkom reakcie jednotlivca na udalosti či stimuly. Pozitívna spätná väzba, podpora a pochvala motivujú zamestnancov k ďalšiemu vzdelávaniu.
- Kybernetické a informačné technológie – učenie sa stáva jednoduchšie a rýchlejšie vďaka tomu, že sa rozdeľuje na menšie časti.
- Poznávacia (kognitívna) teória – učenie sa na základe vstrebávania a osvojenia si informácií v podobe poučiek, pojmov a faktov.
- Učenie sa zo skúseností – vysvetľovanie ako získané skúsenosti a znalosti ďalej zúžitkovať.
- Sociálna teória učenia – utvrdzuje v tom, že efektívne učenie vyžaduje sociálnu interakciu (Armstrong, 2015).

**Vzdelávanie** vychádza z anglického „Training“ a je považované za jeden zo spôsobov učenia (sa). Zobrazuje organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené (diskrétne) – majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovanom vzdelávaní vo firme postupujeme systematicky (Koubek, 2007).

Vzdelávanie je taktiež charakterizované ako súbor cieľených, plánovaných, vedomých opatrení a činností, ktoré smerujú k získaniu zručností, znalostí a schopností. Cieľom vzdelávania je zvýšenie a prehĺbenie kvalifikácie zamestnancov, vedúce ku komplexnému nárastu produktivity práce a zároveň ku zvýšeniu výkonu jednotlivca (Dvořáková, 2012).

**Rozvoj** chápeme ako dosiahnutie žiadúcej zmeny práve prostredníctvom učenia (sa). Ide o vývojový proces, ktorý zaznamenáva progresívny postup zo súčasného stavu znalostí, zručností a schopností k budúcemu stavu, kde chceme dosiahnuť vyššiu úroveň znalostí, zručností a schopností.

Ak by sme hľadali hlavný a najpodstatnejší rozdiel medzi vzdelávaním a **rozvojom** zamerali by sme sa na časové hľadisko. Zatiaľ čo vzdelávanie berie do úvahy krátkodobý horizont a zameriava sa hlavne na rozvoj a dosiahnutie znalostí, zručností a schopností zamestnanca, aby došlo ku zlepšeniu jeho pracovného výkonu, rozvoj je dlhodobý. Orientuje sa na najmä na budúce potreby organizácie, čo môže zamestnanec priniesť svojimi znalosťami a tým zvýšiť konkurencieschopnosť organizácie, čo je pre organizáciu profesionálny prospech s ohľadom na budúcnosť. Rozvojové aktivity majú vplyv nielen na rast jednotlivca, ale aj osobný rast (Dvořáková, 2012).

## 2.2.2 Úrovne učenia

Hroník (2007) uvádza, že učenie prebieha na troch úrovniach:

- individuálna úroveň,
- skupinová úroveň,
- úroveň organizácie.

### Individuálna úroveň

Učenie je proces zmeny. K takejto zmene dochádza na troch základných úrovniach. Znamená to, že práve učenie si vyžaduje nové znalosti, ktoré referujú to čo poznám. Následne to dopĺňa druhá úroveň s novými zručnosťami, teda to čo ovládam. Tretiu úroveň tvorí praktická aplikácia, čože to čo robím. To značí, že aby som niečo vedel, potrebujem mať základnú poznatkov, z ktorých budem čerpať. A aby som niečo robil, potrebujem to vedieť. Tento proces zmeny ovplyvňuje veľké množstvo činiteľov:

- **Postoje a názory** – postoje majú najmä emocionálny rozmer, sú to emocionálne hodnotenia, ktoré úzko súvisia s uznávanými hodnotami. Názor predstavuje pre človeka výrok, ktorý považuje za pravdu alebo lož. To znamená, že ak človek priateľne reaguje na názor, je v tom emocionálne hodnotenie a teda zrkadlí svoj postoj.
- **Postoje a hodnoty** – postoj vychádza z hodnoty, to znamená že hodnota je podstatou postoja. Ľahšie človek zmení názor či cieľ, nezmení však hodnoty, ktoré predstavujú niečo hodnotné, čo zostáva po dlhé roky v dospelosti rovnaké.
- **Postoje a emócie** – na základe toho, že postoje majú emocionálny rozmer, nie je ich možné zameniť s racionálnymi argumentami. Na postoje a emócie môžu trvalo pôsobiť programy, ktoré sú zážitkovo orientované. Vyžaduje to dlhodobú a systematickú pôsobnosť. Výcviky, vzdelávanie alebo zmeny vo výchove pomôžu len veľmi málo.
- **Postoje a správanie** – postoje a správanie by mali byť v spoločnej harmónii, čo samozrejme vylučuje veľa faktorov a veľa krát tomu tak nie je, minimálne v daných okamihoch nie.
- **Znalosti** – základom je znalosti rozlišovať a deliť ich na explicitné a implicitné znalosti. Medzi explicitné znalosti patrí všetko, čo sa dá kodifikovať, verbalizovať prípadne natočiť a podobne. Naopak implicitné znalosti sú uložené v hlavách ľudí, odhaliť ich môžeme napríklad správnym kladením otázok. Sú vytvárané interakciou explicitných znalostí.
- **Zručnosti** – zručnosť je schopnosť správne uplatniť znalosti vo svojom správaní a tým vykonať určitú činnosť.
- **Praktické aplikácie** – robiť nové veci alebo robiť veci inak je obtiažnou úlohou, preto je potrebné nadobúdať patričné znalosti a zručnosti. Samozrejme existujú prekážky a bariéry vo vykonávaní takýchto činností, napríklad strach zo zlyhania, nevydareného výsledku.

### Skupinová úroveň

Skupinové učenie predstavuje predovšetkým vytváranie súhry medzi jednotlivými členmi. Aby bola možná súhra, členovia skupiny sa musia akceptovať a naučiť sa určitej zastupiteľnosti. Učenie je sprostredkované delbou rolí, ktoré sú podstatné pre úspešné zvládnutie akéhokoľvek zadania. Role nie sú zadané nastalo.



## Úroveň organizácie (učiaca sa organizácia)

Učiaca sa organizácia je najčastejšie spájaná s menom Peter. M. Senge. Charakterizoval učiacu sa organizáciu ako organizáciu, kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si naozaj úprimne želajú, kde sú pestované nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde sa slobodne formulujú a stanovujú kolektívne aspirácie, a kde sa ľudia sústavne učia ako sa učiť spoločne (Armstrong, 2015).

Pri organizačnom učení ide predovšetkým o učenie sa z vlastných skúseností a hľadania nových možností. To je plne v súlade s nasledujúci piatimi disciplínami:

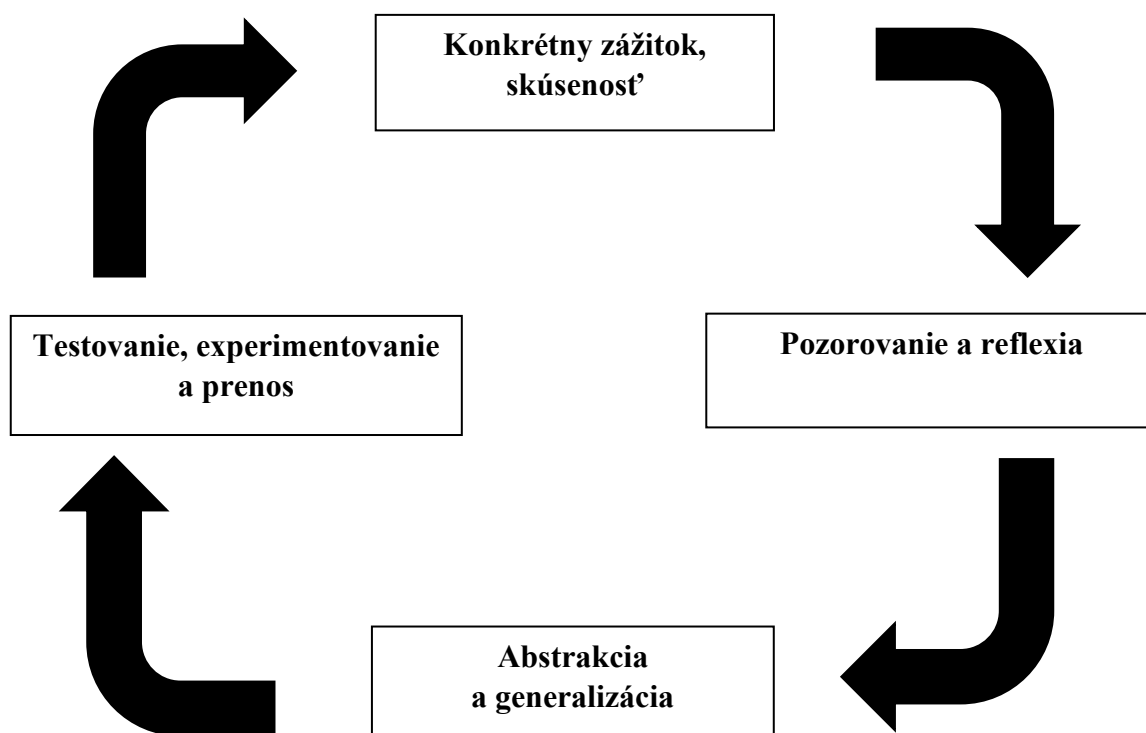
- 1. Systémové myslenie** – V organizačnej praxi sa systémové myslenie prejavuje ako schopnosť pozerat' sa na pracovné udalosti z iného pohľadu. Túžba vidieť vzájomné súvislosti a vnímať prechod z tradičného vnímania dôsledkov ku vnímaniu príčin udalostí, predpokladaného ďalšieho vývoja a všetkých možných následných udalostí.
- 2. Osobné majstrovstvo** – „Je duchovným základom učiacej sa organizácie“. (Senge, 2009). Nadobudnúť osobné majstrovstvo znamená nebyť len reagujúcim stvorením, ale človekom, ktorý dokáže vložiť do svojej práce záujem, vášeň a zaujatie. Bez toho nedokáže byť majstrom svojho oboru, čo neznamená byť len odborníkom, ale najmä inšpiráciou pre druhých. Toto hľadisko je dôležité pre všetkých zamestnancov.
- 3. Mentálne modely** – Sú vnútorné predstavy o tom, ako to všetko okolo nás funguje. Ich vplyv si bežne neuvedomujeme, pôsobia akoby podvedome. Mentálne modely majú blízko k postojom zamestnancov ku zamestnávateľovi, postojom voči práci, zákazníkovi, produktom a podobne. Nositeľmi, ktorí vytvárajú koncept požadovaných mentálnych modelov sú manažéri.
- 4. Zdieľané vízie** – Hroník (2007) uvádza, že aby mohol byť človek pre určitú vec zapálený, potrebuje získať pocit zmysluplnosti. Potrebuje vnímať víziu organizácie ako svoju vlastnú, potrebuje vedieť prečo sa spojuje s danou organizáciou. Vízia, ktorú zdieľajú všetci zamestnanci spojuje a utvára jasný smer úsilia všetkých jednotlivcov a skupín, a dodáva logiku v smerovaní do budúcnosti.
- 5. Tímové učenie** – Senge (2009) vychádza z toho, že ak sa tímy skutočne učia, nielen že dosahujú mimoriadne výsledky, ale taktiež jednotliví členovia dosahujú rýchlejšiu rast, než ktorý by nadobudli inak. Pokiaľ sa nedokážu učiť tímy, nemôže sa učiť ani organizácia.

### 2.2.3 Koblov cyklus

David Kolb, inšpirovaný Lewinom, ktorý zdôrazňoval aby boli ľudia pri vzdelávaní aktívny, vytvoril jeden z najznámejších modelov učenia. Podľa neho učenie prebieha v štyroch krokoch, respektíve cykloch. Hovorí, že učenie je efektívne vtedy, ak jedinec prejde všetkými štyrmi cyklami.

Obrázok 2.2 opisuje cyklus učenia. Človek, ktorý sa učí vyžaduje konkrétny zážitok alebo skúsenosť, ktorá mu umožní vnímať situáciu z rôznych uhlov pohľadu. Prostredníctvom reflexívneho pozorovania abstrahuje koncept najmä vďaka zovšeobecneniu a princípov umožňujúcich sceliť pozorovania do platných teórií. Následne tieto teórie využije ako určitú formu návodu pri ďalšom počínaní. Aktívne testovanie a experimentovanie mu dáva možnosť testovať to, čo sa naučil v nových a komplexnejších situáciách. Záverom je ďalšia konkrétna skúsenosť, avšak na značne komplexnejšej úrovni.

**Obr. 2.2** Koblov cyklus učenia



Zdroj: Hroník (2007, str. 47)

Jednotlivé fázy možno pomenovať obecnějšími psychologickými pojmami:

- konkrétny zážitok, skúsenosť – prežívanie,
- pozorovanie a reflexia – vnímanie,
- abstrakcia a generalizácia – myslenie,
- testovanie, experimentovanie a prenos – konanie.

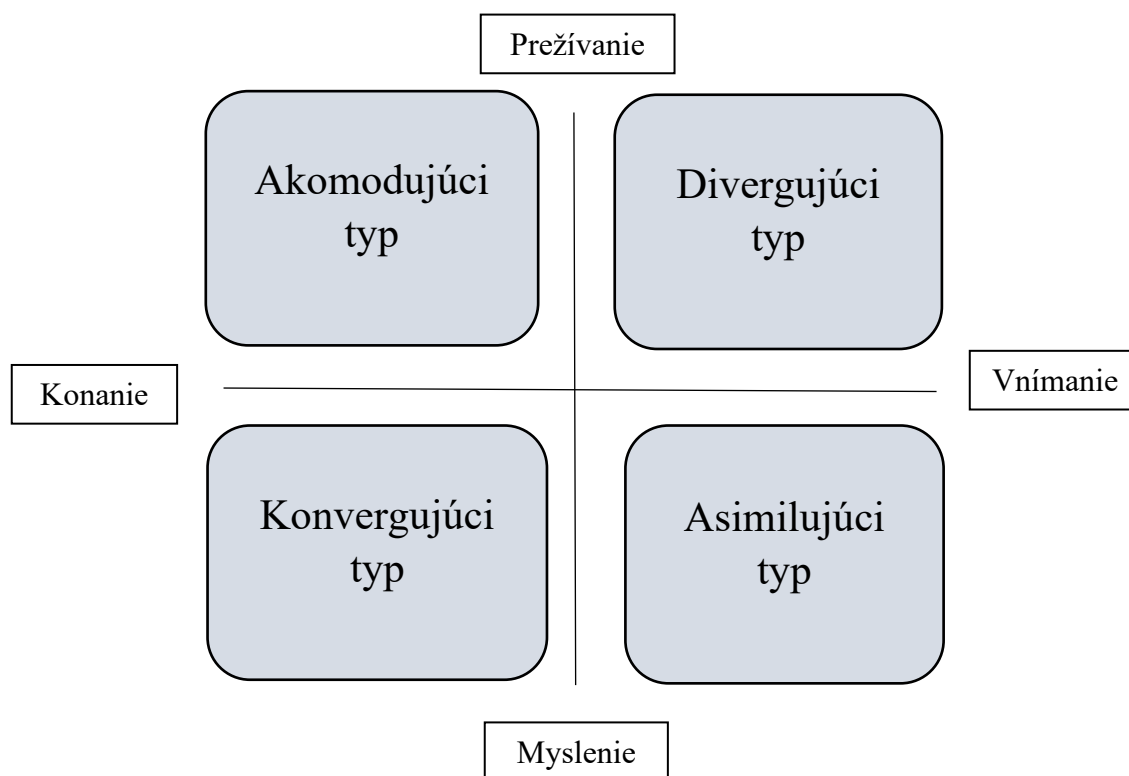
#### 2.2.4 Typy učiaceho sa človeka

Keďže sa každý človek vyznačuje svojou originalitou, jedinečnosťou a osobitosťou je prirodzené a zrejmé, že u každého človeka pri učení vystupujú niektoré charakteristiky viac do popredia ako tie ostatné. Hroník (2007) uvádza, že existujú 4 základné typy učiaceho sa človeka, ale predsa neexistuje v realite „čistý typ“:

- **Divergujúci typ** – najobľúbenejšou formou učenia je učenie na základe skúseností a zážitkov. Tieto typy sú veľmi vnímavé, majú dobrú predstavivosť, disponujú schopnosťou vnímať veci z rôznych uhlov pohľadu a predsa zachovať vnímanie celku. Na základe týchto vlastností dokážu vyprodukovať veľké množstvo nápadov, a tak i variant a riešení.
- **Asimilujúci typ** – títo ľudia dokážu vstrebať množstvo údajov či informácií a vytvoriť pomocou abstrahovania a generalizácie niekoľko konceptov prípadne modelov, vďaka ktorým dokážu zhodnotiť možné situácie, ktoré môžu nastať. Zakladajú si na definícii, jasnej štruktúre, logike a pochopení hlavnej pointy.
- **Konvergujúci typ** – hlavným zámerom jeho práce je problém a najmä správna odpoveď a riešenie tohto problému. Jedná sa o človeka, ktorý sa nenecháva ovplyvňovať emóciami, detaily nepovažuje za príliš dôležité, skôr sústreďuje kroky k rýchlemu dopracovaniu sa k odpovedi.
- **Akomodujúci typ** – tieto typy ľudí vystihuje riskovanie, netrpezlivosť a intuitívne poznanie. Majú schopnosť rýchlo sa aklimatizovať, prispôbiť novým situáciám a prijať zmeny. Jasné a overené fakty bývajú povýšené pred študovaním teórie.

Uvedené základné typy učiaceho sa človeka popisuje nasledujúci obrázok 2.3.

**Obr. 2.3** Typy učiaceho sa človeka



Zdroj: Hroník (2007, str. 49)

## 2.3 Systematický prístup vzdelávania zamestnancov

Tak ako hovorí Koubek (2015, str. 259), „najefektívnejším vzdelávaním pracovníkov v organizácii je dobre organizované systematické vzdelávanie“.

Správne zorganizované systematické vzdelávanie je možné považovať za jeden z najefektívnejších a najvýznamnejších nástrojov v rámci vzdelávania zamestnancov, či plnenia hlavných úloh personálnej práce. Ide o nepretržité sa opakujúci cyklus, ktorý vychádza zo zásad politiky vzdelávania, sleduje ciele nastavené podnikovou stratégiou vzdelávania a spolieha sa na inštitucionálne a organizačné predpoklady. Tým môžeme rozumieť napríklad skupiny ľudí, ktorí podnecujú vzdelávanie a zabezpečujú odbornú a organizačnú stránku. Dôležitým prvkom je aj existencia štandardných a špeciálnych vzdelávacích programov, vzdelávacích zariadení a vytvorených vhodných podmienok najmä pre vzdelávanie na pracovisku.

Hlavným zmyslom a cieľom systematického vzdelávania zamestnancov je rozšíriť, vytvoriť a prehĺbiť poznatky, schopnosti, zručnosti a správanie zamestnancov tak, aby sa zvýšila ich schopnosť efektívneho dosiahnutia požadovaných cieľov, teda ich výkonnosť, ktorá zvýši nielen konkurencieschopnosť, ale aj prosperitu organizácie a mieru naplňovania cieľov podnikovej stratégie.

Systematické vzdelávanie zamestnancov organizácie so sebou nesie pre obe strany mnoho pozitív. Sú to predovšetkým:

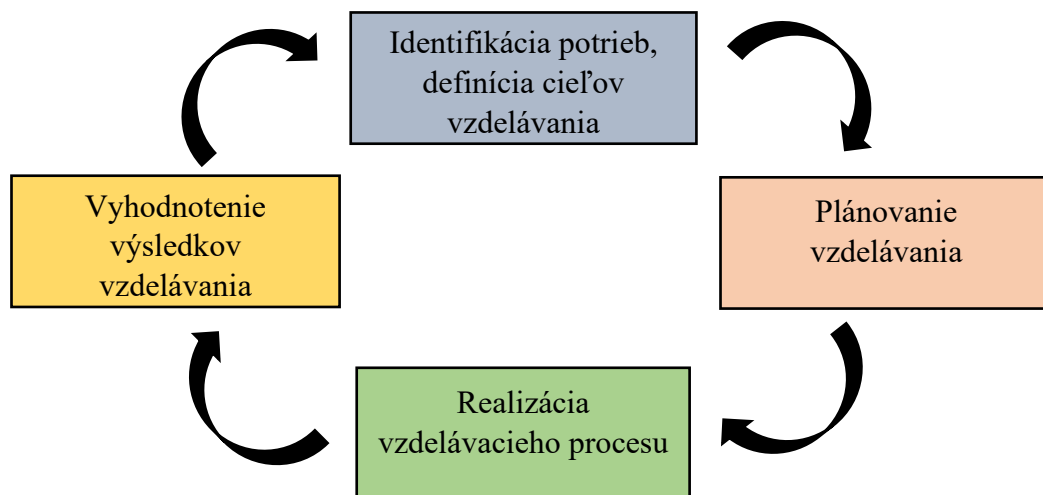
- pravidelne podniku dodáva odborne pripravených pracovníkov, ktorých netreba zložito vyhľadávať na trhu práce,
- podľa špecifických potrieb organizácie zabezpečuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov,
- neustále skvalitňuje kvalifikáciu, osobnosť a znalosti zamestnancov,
- pozitívne vplýva a zlepšuje pracovný výkon, produktivitu práce a kvalitu výrobkov či služieb výraznejšie než iné spôsoby vzdelávania,
- priemerné náklady na jedného vzdelaného zamestnanca bývajú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania,
- vylučuje straty pracovnej doby súvisiace so vzdelávaním a odstraňuje dopad týchto strát prostredníctvom organizačných opatrení,
- skrze nadobudnutých skúseností z predchádzajúceho cyklu zdokonaľuje vzdelávacie procesy v cyklu nasledovnom,
- zvyšuje motiváciu a podporuje vzťahy medzi zamestnancami,
- ľahšie získava pracovníkov, vďaka zvýšenej atraktivite organizácie na trhu práce,
- umožňuje vyšší stupeň personálneho či sociálneho rozvoja zamestnancov, a taktiež zvyšuje príležitosť funkčného a platového rastu (Koubek, 2015).

Proces vzdelávania zamestnancov nie je krátkodobou záležitosťou, efektívne realizované vzdelávanie predstavuje dlhodobý proces prechádzajúci štyrmi fázami. Sú nimi:

- 1. Identifikácia potrieb vzdelávania a definícia cieľov.**
- 2. Plánovanie vzdelávania.**
- 3. Realizácia vzdelávacieho procesu.**
- 4. Hodnotenie výsledkov vzdelávania.**

Všetky uvedené fázy tvoria cyklus systematického vzdelávania zamestnancov, ktorý je znázornený na obrázku 2.4.

**Obr. 2.4** Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov

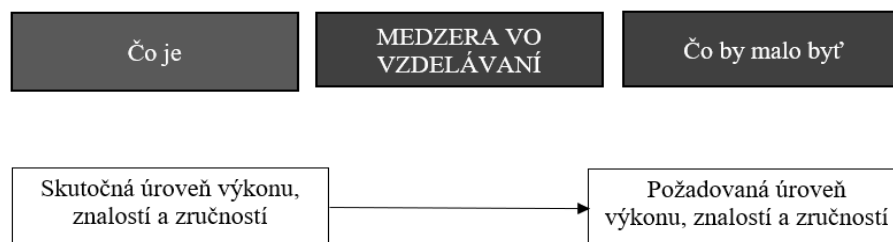


Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, str. 84)

### 2.3.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Prvou dôležitou fázou systematického vzdelávania zamestnancov je identifikácia potrieb organizácie v oblasti kvalifikácie a vzdelania pracovníkov. Pri analýze potrieb je dôležité najskôr definovať rozdiel medzi „tým čo je“ a medzi tým „čo by malo byť“. Znamená to teda stanoviť to, čo zamestnanci poznajú a vedia vykonať, a to čo by mali poznať a vedieť vykonať. Výsledkom tejto činnosti je zistenie nedostatkov vo výkonnosti, ktoré je treba likvidovať a eliminovať priamo prostredníctvom vzdelávania (Armstrong, 2015). Analýzu takejto medzery vo vzdelávaní popisuje nasledujúci obrázok 2.5.

**Obr. 2.5** Medzera vo vzdelávaní



Zdroj: Armstrong (2015, str. 355)

Platí, že vzdelávanie by malo prinášať viac, malo by byť zamerané na rozpoznávanie a uspokojovanie potrieb rozvoja. Zamestnanci musia vnímať potrebu byť pripravení na ďalšie povinnosti a narastajúcu zodpovednosť, osvojovať si nové poznatky a znalosti v súvislosti s meniacimi sa požiadavkami vykonávanej práce.

Nakoľko je zložité stanoviť kvalifikačné požiadavky na jednotlivé pracovné miesta, pretože sa ťažko meria a stanovuje súlad pracovných schopností pracovníka a požiadaviek na pracovné miesto, je rovnako náročné rozlíšiť a kvantifikovať vzťah medzi kvalifikáciou pracovníka a výsledkami jeho práce. Práve preto je identifikácia potrieb organizácie v oblasti vzdelávania založená na odhadoch a aproximatívnych postupoch. Majú povahu experimentu, ktorého výsledky v záveru celého cyklu prechádzajú svojimi skúsenosťami do ďalšej fáze identifikácie potrieb vzdelávania a modifikujú tak nasledujúci cyklus vzdelávania zamestnancov organizácie.

Nevyhnutnosť vzdelávania môže vychádzať z neprestajného sledovania pracovného výkonu zamestnancov, kvality výrobkov a služieb, využívania zdrojov, využívania pracovnej doby, stability pracovníkov na jednotlivých pracovných úsekoch a v celej organizácii.

Postupuje sa tak, že sa analyzuje širšia alebo užšia škála údajov, získaných nielen z bežného informačného systému organizácie, ale aj zo zvláštnych šetrení. Potom ide o tieto údaje:

- **Informácie týkajúce sa celej organizácie** – prevažne údaje o štruktúre organizácie, výrobnom programe, údaje o finančných či ľudských zdrojoch. Takisto sa vyskytujú údaje o počte, zložení a pohybe pracovníkov, o využívaní kvalifikácie, o pracovnej neschopnosti, o absenciách a pod.
- **Informácie týkajúce sa jednotlivých pracovných pozícií a činností** – opis pracovného miesta, ako aj špecifikácia, teda požiadavky na pracovníkov a ich pracovné schopnosti. Podstatnými sú aj informácie o štýle vedenia zamestnancov, kultúre pracovných vzťahov. Dá sa povedať, že ide o akúsi inventúru pracovných úloh a potrieb práce v organizácii.
- **Informácie o jednotlivých pracovníkoch** - údaje, ktoré je možné čerpať napríklad zo záznamov o vzdelávaní, kvalifikácie, absolvovaní rôznych vzdelávacích programov, z výsledkov testov či záznamov o rozhovoroch s pracovníkom, kde sú opísané postoje a názory nielen pracovníkov, ale aj nadriadených.

Prostredníctvom týchto údajov sa potom analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov organizácie. Zvyčajne sa používajú nasledujúce metódy:

- a. analýzy dotazníkov alebo iných foriem prieskumu názorov, postojov a požiadavkou pracovníkov,
- b. analýzy štatistických a priebežne zisťovaných údajov o organizácii, jednotlivých pracovných miestach,
- c. rozbor informácií od vedúcich pracovníkov, týkajúcich sa potrebnej kvalifikácie a vzdelávania ich podriadených,
- d. hodnotenie pracovného výkonu (riadené rozhovory), metóda 360° spätnej väzby,
- e. analýza strategických dokumentov, trendov na trhu a potrieb zákazníkov,
- f. monitorovanie a analýza činnosti firmy,
- g. porovnávanie s konkurenciou, tzv. benchmarking (Hroník, 2007).

### **2.3.2 Plánovanie vzdelávania**

Fáza plánovania vzdelávania plynule nadväzuje na predchádzajúcu identifikáciu potrieb vzdelávania. Už tam sa objavovali návrhy plánov a predbežné plány, istá formulácia prvých krokov a priorít vzdelávania a z nich vyplývajúce návrhy programov a návrhy rozpočtov. Tie sa následne upresňujú a skvalitňujú, až vzniká finálny obraz predložených programov a ich rozpočtov. Konečný program vymedzuje oblasti, respektíve predmety, na ktoré sa vzdelávanie zameriava, stanovuje počty a kategórie pracovníkov, metódy a prostriedky a hlavne časový plán vzdelávania (Koubek, 2015).

Spomínané stanovené ciele vzdelávacích aktivít by mali byť v súlade so stratégiou vzdelávania a rozvoja v organizácii. Mali by vyhovovať a splňovať základné znaky cieľov (SMART) a taktiež by sa na ich stanovení mali zúčastňovať samotní účastníci.

Na základe dobre a efektívne vypracovaného plánu vzdelávania je možné odpovedať na tieto otázky:

- Aké vzdelávanie má byť zabezpečené?
- Komu má byť určené?
- Akou metódou alebo spôsobom bude realizované?
- Kto bude vzdelávanie vykonávať a riadiť?
- Kedy vzdelávanie prebehne?



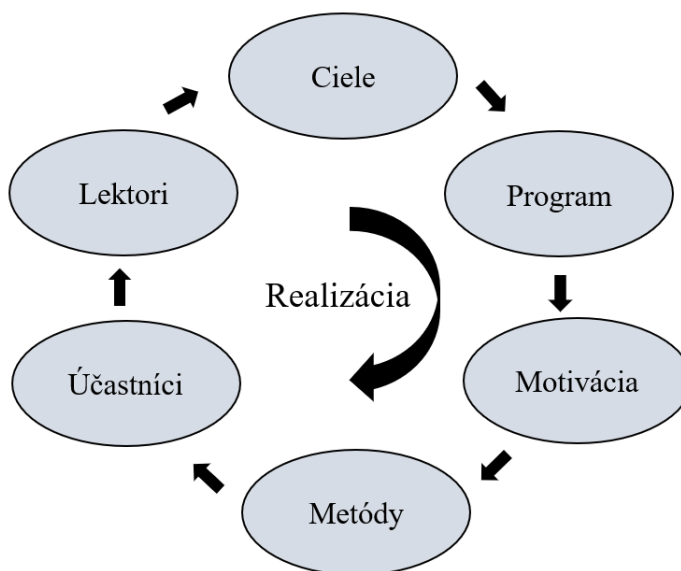
- Kde sa vzdelávanie uskutoční?
- Aké náklady vynaložíme na takéto vzdelávanie?
- Akým spôsobom budeme hodnotiť výsledky vzdelávania? (Horváthová et al., 2014)

### 2.3.3 Realizácia vzdelávacieho procesu

V súlade s plánom podnikového vzdelávania a po dokončení plánovacej fázy, môže organizácia začať dané vzdelávacie a rozvojové aktivity uskutočňovať. Nevyhnutné je, aby boli zaistené a pripravené učebné pomôcky, vzdelávací materiál, priestor potrebný na uskutočnenie vzdelávacieho procesu a pochopiteľne významná je aj príprava zúčastnených. Realizácia môže prebehnúť v rézii interných lektorov, najmä vo veľkých organizáciách, inokedy dostáva prednosť externý lektor. Je možné rovno kombinovať tieto prístupy a vytvoriť tak lektorskú dvojicu tvorenú z interného a externého lektora či lektorov (Čopíková et al., 2015).

Priebeh realizácie je zostavený z niekoľkých prvkov. Sú nimi ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori, ktoré sú zobrazené na nasledujúcom obrázku 2.6.

**Obr. 2.6** Prvky procesu realizácie vzdelávania



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, str. 99)

Stanovenie **cieľov** vyplýva zo stanovených potrieb vzdelávania. Na základe ich významu ich rozdeľujeme do dvoch kategórií, na ciele programové a ciele jednotlivých vzdelávacej akcie.

- a. **programové ciele** – obsahujú ciele kompletného vzdelávacieho programu ako výstupu procesu stanovenia potrieb vzdelávania,
- b. **ciele vzdelávacej akcie** – zahŕňujú ciele konkrétnych vzdelávacích aktivít, ktoré môžu obsahovať ďalšie čiastkové ciele.

Je podstatné rozlišovať rozdiel medzi zámerom a cieľom. Zatiaľ čo zámer vyjadrí, aké sú plány lektora počas lekcie, aké veci bude robiť a aký je dôvod rozoberanie danej témy. Ciele nám hovoria čoho budú účastníci kurzu schopní urobiť po skončení aktivity. Jednoducho môžeme povedať, že zábery sa týkajú lektora a ciele účastníkov.

Naplnenie zámerov a cieľov vzdelávacích aktivít vyžaduje:

- včasné oboznámenie sa účastníkov so zámermi a cieľmi daného kurzu, čo môže mať za následok nárast motivácie a pozitívneho vnútorného nastavenia,
- zladenie zámerov a cieľov so stratégiou a cieľmi celej organizácie,
- nevyhnutnosť, žeby ciele boli merateľné, konkrétne, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené, tak aby pri hodnotení vzdelávania umožnili zmerať úspešnosť (Vodák a Kucharčíková, 2011).

**Program** konkrétnej vzdelávacej aktivity, ktorý musí byť usporiadaný zadanému požiadavku by mal zahŕňať časový harmonogram, obsah, použité metódy a pomôcky. Aby sme zabezpečili plynulé a bezproblémové naplnenie programu je vhodné, aby už na počiatku lekcie bol program potvrdený a upravený tak, aby vyhovoval lektorom aj účastníkom. Je veľkou výhodou, že sa tak úplne vylúči narušovanie obsahovej stránky či časového plánu.

**Motivácia** je nesmierne dôležitým prvkom nakoľko výrazne ovplyvňuje celkovú efektivitu vzdelávania. Cyklus vzdelávania prechádza cez 3 stupne: presvedčenie o prínosoch, záväzok k učeniu a poznanie dopadov. Zmeny v motivácii nastávajú podľa toho na ktorom stupni sa účastník nachádza. Účastníci, ktorí nie sú dostatočne motivovaní je možné posúvať. Napríklad rozhovorom o pozitívnom dopade učenia alebo pozvaním ľudí, ktorí v užitočnosť učenia veria. Dva druhy vnímania motivácie pri učení zdôrazňuje Armstrong (2015) a vysvetľuje tak teóriu očakávania a teóriu

cieľa. Teória očakávania sa sústreďuje na očakávanie dosiahnutie niečoho nového, čo jednotlivec považuje za potrebné. Na druhej strane teória cieľa hovorí, že motivácie je vyššia, ak sa ľudia zacielia na konkrétne ciele, ktoré sú akceptovateľné a reálne.

**Účastníci** sú kľúčovým prvkom vzdelávania organizácie, pretože vzdelávacie aktivity sú určené práve pre nich. Každý človek preferuje vlastný štýl učenia. Nieкто sa učí na základe vlastných chýb, iný uprednostňuje praktické cvičenia, zatiaľ čo iní premýšľajú, experimentujú a pozorujú veci z rôznych uhlov pohľadu.

**Lektori** spoločne s účastníkmi dotvárajú atmosféru celého procesu vzdelávania svojou interakciou. Výber lektorov spočíva najmä na základe technologických znalostí a menej na základe osobnostných a pedagogických predpokladov. Práve osobnostné predpoklady lektorov sú významné v spojení s úspešným vzdelávaním. Vytvorený rešpekt, dôvera účastníkov, ale aj zachovanie odstupu vo vypätých situáciách prináša svoje ovocie. V neposlednom rade dôležitou schopnosťou je vysoká sociálna inteligencia, ktorá so sebou nesie nielen schopnosť dobre si s ľuďmi vychádzať, ale aj prejavit' empatiu a pochopenie.

#### **2.3.4 Hodnotenie výsledkov vzdelávania**

Hodnotenie je poslednou a zároveň veľmi dôležitou súčasťou vzdelávacieho procesu v organizácii. Považuje sa za akýkoľvek pokus získať spätnú väzbu o efekte určitého vzdelávacieho programu a ohodnotiť osožnosť tohto vzdelávania. Základným problémom hodnotenia výsledkov vzdelávania, ako aj vplyvu vzdelávacieho programu je už spomínané stanovenie kritérií hodnotenia. Tak ako v spojení s identifikáciou potrieb vzdelávania, tak aj tu je náročné kvantifikovať a zistiť úroveň kvalifikácie a vzdelania ako kvalitatívnych charakteristík. Zistiť sa to dá napríklad porovnaním výsledkov vstupných testov účastníkov a testov realizovaných po ukončení vzdelávacieho programu. Okrem toho, že je takýto test ťažké zostaviť, ešte ťažšie je zostaviť dva rovnocenné testy, ktorých výsledky môžu byť ovplyvnené rôznymi vplyvmi, okolnosťami či súčasným stavom testovaného.

Za menej spoľahlivú verziu môžeme považovať monitorovanie vzdelávacieho procesu a programu, teda zhodnotenie či zvolené metódy a postupy boli adekvátne a vykazovali žiadúci účinok. Avšak aj táto metóda prináša istú dávku subjektívnosti

hodnotiacich odborníkov, respektíve pozorovateľov. Prax ukazuje, že prijateľnejšie sú tie metódy a postupy, pri ktorých nie je nutné vynaložiť nadpriemerné úsilie a aktivitu.

Kvantifikovať praktický prínos vzdelávania pomocou ekonomických ukazovateľov so sebou prináša najväčšie problémy, tzn. vyčíslenie zvýšenia produktivity práce, zvýšenie predaja, zvýšenia výrobkov a služieb či zníženia nákladov. V prípade praktického prínosu vzdelávania u vedúcich pracovníkov dochádza k ešte väčšej kolízii (Koubek, 2015).

V týchto a podobných situáciách vedú pokusy o porovnávanie nákladov a prínosov vzdelávania ku skresleným výsledkom. Alternatív ako merať prínos vzdelávania je viac, vychádzajú z charakteru a obsahu práce. S tým súvisí aj užitočné rozlíšenie finančných prínosov, teda tie ktoré je možné vyjadriť finančne, ale dôležité sú aj tie, ktoré sú skôr kvalitatívneho charakteru, napríklad vyššia morálka a flexibilita zamestnancov, posun v chovaní voči zákazníkom. Všetko, čo pracovníci v podniku vykonávajú ovplyvňuje výkonnosť či už vo finančnom alebo kvalitatívnom vnímaní, vo zvýšení výkonnosti vo vzťahu k rozpočtu, vo zvýšení spokojnosti zákazníkov, znížení percenta sťažností či poklesu absencií alebo zlepšenie delegovania, rozhodovania a riešenia kritických situácií a podobne. Otázkou je, koľko organizácií v dnešnej dobe vyhodnocuje a rieši tieto informácie. Ide o to, že ak podnik nedokáže správne merať výkonnosť zamestnancov v ich práci pred vzdelávaním, nedokáže určiť dopady, ktoré malo vzdelávanie na ich výkonnosť (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Aké komplikované a náročné je povedať, ktorý vzdelávací program je efektívny a akou mierou sa prejavuje v pracovných výsledkoch sme uviedli v predchádzajúcich odstavcoch. Naproti tomu odborné publikácie ponúkajú niekoľko prístupov k hodnoteniu efektivity vzdelávacích programov. **Kirkpatrickov model** patrí medzi najviac rozšírené a populárne modely vyhodnocovania vzdelávacích programov. Tento model vyhodnocuje rôzne parametre spojené s efektivitou vzdelávania a je založený na predpoklade, že jednotlivé úrovne hodnotenia na seba nadväzujú a informácie z každej predošlej úrovne slúžia ako základ pre hodnotenie vyššej úrovne (Mužik, 2011).

Kirkpatrickov model hodnotenia sa skladá zo 4 úrovní:

1. **Úroveň reakcie** – hodnotenie na prvej úrovni špecifikuje spôsob reakcie dotyčného účastníka na proces vzdelávania. Účastník v podstate hodnotí v akej miere a či vôbec bol spokojný s programom a lektorom. Zisťuje sa čo by do

programu účastníci zaradili alebo vynechali a v prípade, že daný program nie je schopný uspokojiť ich potreby smerujeme k hľadaniu chýb vo vytváraní programu a metód. Prípadne ku chybe mohlo dôjsť aj pri predávaní informácií zo strany predávajúceho.

2. **Úroveň učenia** – na tejto úrovni sa vyhodnocuje aké zručnosti a znalosti si účastníci osvojili prípadne skvalitnili, ako sa zmenili ich postoje a či vôbec nadobudli poznatky v dôsledku vzdelávania. Hodnotenie tohto stupňa si vyžaduje overenie nadobudnutých vedomostí, napríklad formou testov alebo ústnou skúškou.
3. **Úroveň chovania** – na úrovni chovania skúmame do akej miery došlo k prenosu znalostí, zručností a postojov do pracovného procesu a prostredia. Prostredníctvom pozorovaním, rozhovorov alebo testovým spôsobom sledujeme vplyv procesu vzdelávania na výkonnosť jednotlivca pri výkone práce.
4. **Úroveň výsledkov** – na tejto úrovni bilancujeme a vyhodnocujeme prínosy vzdelávania oproti nákladom na vzdelávanie. Zaujímá nás, akým spôsobom prispeli vzdelávacie a rozvojové aktivity ku zlepšeniu výkonu celej organizácie oproti predošlej úrovni. V skutočnosti nie je vôbec jednoduché dokázať mieru prínosov vzdelávania v rámci zlepšovania výsledkov a preto by mali hodnotitelia preukazovať spokojnosť aspoň v určitej miere. Metódou, ktorou môžu vyhodnotiť celkový dopad vzdelávania je ukazateľ návratnosti investície (ROI). Tento ukazateľ sa vypočíta ako:

$$\text{Návratnosť investície v \%} = [ (\text{Prínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady} ] \times 100$$

## 2.4 Metódy vzdelávania

Dôležitým krokom k docieleniu správneho fungovania vzdelávacieho systému sú vhodné použité vzdelávacie metódy. Niektoré sú častejšie používané ku vzdelávaniu manuálnych zamestnancov, iné ku vzdelávaniu a rozvoju administratívnych pracovníkov a manažérov. Niektoré metódy sú vhodnejšie k doškološovaniu, iné k zapracovaniu úplne nových zamestnancov, iné pozitívne vplyvajú na celkový rozvoja zamestnanca. Armstrong (2015) hovorí, že metódy vzdelávania by mali vychádzať z cieľov vzdelávania, konkrétnych vzdelávacích potrieb a štýlu vzdelávacích sa osôb. Ak dokážeme adekvátne skombinovať niekoľko metód, môžeme upútať pozornosť a vyvolať záujem vzdelávacích sa osôb a tým priniesť lepšie výsledky.

Faktory, ktoré ovplyvňujú voľbu vzdelávacích potrieb sú uvádza Vodák a Kucharčíková (2011) takto:

- Ciele učenia – vedomosti, zručnosti, schopnosti, postoje a hodnoty.
- Ľudské faktory – odborná úroveň, skúsenosti, pozícia, priestorové možnosti účastníkov a lektorov.
- Predmet a obsah.
- Časové a materiálne faktory – financie, čas a vzdelávacie zariadenia.
- Princípy učenia – aktívne zapojenie, motivácia, individuálny prístup, spätná väzba.

Čopíková et al. (2015) rozdeľuje metódy vzdelávania a rozvoja do dvoch základných skupín:

1. **Metódy vzdelávania a rozvoja na pracovisku** („on the job“) – prebiehajú priamo na pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných činností a povinností, a to napríklad: mentorovanie, koučovanie, inštruktáž pri výkone práce, rotácia práce a iné (Bláha et al., 2013).
2. **Metódy vzdelávania a rozvoja mimo pracoviska** („off the job“) – ide najmä o kurzy na školách, vo vzdelávacích inštitúciách, na vývojových pracoviskách, či vo zvláštnych vzdelávacích zariadeniach, napríklad trenažéry alebo počítačové učebne. Všetky tieto metódy teda prebiehajú mimo priestorov organizácie, konkrétne: prednášky, semináre, workshop, hranie rolí, manažérske hry a podobne. (Čopíková et al., 2015).

V praxi je veľmi dôležité zvážiť, ktoré metódy budeme používať. Zrejme je, že k dosiahnutiu lepších výsledkov je výhodnejšie používať kombinácie spomínaných metód.

### **Metódy „on the job“**

#### **Rotácia práce**

Metóda pri ktorej je zamestnanec poverený, aby vykonal rôzne pracovné úkony na rôznych úsekoch či pracoviskách. Zamestnanec nadobúda skúsenosti na rôznych pracovných miestach v organizácii. Výhodou je rozšírenie znalostí, skúseností a následná väčšia flexibilita a to najmä vedúcich pracovníkov, pre ktorých je dôležité zoznámenie sa s postupmi práce v rôznych častiach organizácie.

## **Coaching**

Je považovaný za špecifický spôsob práce s ľuďmi. Vychádza z toho, že najlepšie sa jednotlivec učí na základe svojich vlastných skúseností, avšak toto učenie často vyžaduje vedenie a podporu. Jednotlivec, respektíve koučovaný je pod dohľadom školiteľa, teda kouča, ktorý ho podporuje, dáva akčné a učiace sa otázky, poskytuje spätnú väzbu, poskytuje poradenstvo a vedenie, ale hlavne smeruje a navádza k požadovanému pracovnému výkonu. Učí jednotlivca hľadať vlastné riešenia, ktoré sú jedinečné. Mathis et al. (2017) hovorí, že vedenie koučingu vyžaduje trpezlivosť a dobré komunikačné schopnosti. Koncept dobrých ukazateľov často obsahuje vysvetlenie vhodného správania, poskytuje možné alternatívy a návrhy, sleduje a posilňuje koučovaného. Zamestnanec si osvojuje znalosti a zručnosti, ktoré sú potrebné pre jeho odborný a sociálny rozvoj, a ktorý mu dopomáha lepšie zvládať zadané úlohy. Zvyšuje sa nielen výkon zamestnanca na súčasnom pracovnom mieste, ale taktiež jeho potenciál do budúcnosti. Faktom je, že táto metóda je časovo náročná a kladie dôraz na dôležitosť osobných kvalít a schopností kouča.

## **Mentoring**

Mentoring je účinný spôsob predávania a rozvoja nielen odborných, ale aj mäkkých zručností vrátane tých manažérskych, tzv. „soft skills“. Považovaný je za podobnú metódu coachingu, rozdielny je v tom, že zodpovednosť a určitá iniciatíva leží na samotnom školenom zamestnancovi, ktorý si vyberá svojho sprievodcu (mentora). Mentor ho stimuluje, premýšľa o riešení vedeného zamestnanca, poskytuje z pohľadu mentora efektívne odporúčenie, vkladá svoju vlastnú skúsenosť (Armstrong, 2015).

## **Asistovanie**

Tradičná metóda pri ktorej je každému školenému zamestnancovi pridelený skúsenejší zamestnanec, ktorý mu pomáha pri pracovnom procese a zároveň ho učí pracovnému postupu a jednaniu. Zamestnanec časom získava požadované zručnosti a znalosti, ktoré ho vedú k samostatnej činnosti. Využitie tejto metódy je uplatňované nielen pri školení manuálnych pracovníkov, ale aj pri vzdelávaní riadiacich pracovníkov či odborníkov. Za nevýhodu môžeme považovať určitú mieru podceňovania alternatívnych pracovných postupov.

## **Inštruktáž pri práci**

Je najčastejšie využívanou metódou, kedy skúsený zamestnanec predvádza pracovný postup a zamestnanec si pozorovaním a napodobňovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich pracovných úloh. Ide o relatívne rýchly zácvik najmä pri jednoduchších pracovných postupov a vytvorenie pozitívneho vzťahu spolupráce. Metóda je vhodná pri zaškolovaní a zaučovaní, pretože si zamestnanec dané zručnosti prijme za svoje počas krátkej doby (Šikýř, 2012).

## **Pracovné porady**

Neformálna metóda, počas ktorej sú účastníci oboznámení s aktuálnymi problémami a faktami, týkajúce sa celej organizácie ako celku, ale aj konkrétneho pracoviska. Cieľom je zvýšiť informovanosť, zvýrazniť pocit spolupatričnosti a motivovať k individuálnom výkonom. Ako uvádza Koubek (2007) nevýhodou môže byť časové naplánovanie, ak sa porada realizuje v pracovnej dobe, znižuje sa produktivita práce, mimo pracovnú dobu rastie neochota zamestnancov sa na porade zúčastňovať alebo sa snažia poradu skrátiť.

### **Metódy „off the job“**

#### **Prednáška**

Metóda založená na prenose faktických informácií či teoretických znalostí verbálnou prezentáciou určitej témy, teda priamou rečou alebo použitím vizualizačných pomôcok. Ide o jednostranný tok informácií prijímaný pasívne školenými zamestnancami. Výhodou je, že môžeme predávať veľké množstvo informácií veľkým skupinám, za relatívne nízke náklady (Koubek, 2007).

#### **Hranie rolí**

Ide o metódu zameranú na rozvoj praktických schopností vzdelávaných, od ktorých sa následne očakáva aktivita a samostatnosť. Účastníci predvádzajú nejakú situáciu, preberajú danú rolu a scenár, a tak poznávajú povahu medziľudských vzťahov a reagujú na určité okolnosti. Hlavným cieľom je naučiť sa ovládať emócie, reagovať a myslieť samostatne.

#### **Prípadová štúdia**

Ide o rozšírenú a často využívanú metódu hlavne pre manažérov a tvorivých pracovníkov. Úlohou jednotlivcov alebo malých skupiniek je štúdia reálneho alebo vymysleného špecifického problému v organizácii a následná snaha o vyhodnotenie



situácie, prípadne návrhu riešenia tohto problému. Výhodou je rozvíjanie analytického a systémového myslenia účastníkov. Naopak nevýhodou sú vysoké nároky na prípravu a na vzdelávateľa (Šikýř, 2012).

### **Simulácia**

Účastníci simulácie sú vystavení jednoduchším a zložitejším problémom vyskytujúcich sa bežne v praxi, s ktorými sa musia v určitom časovom ohraničení vysporiadať a predložiť svoje rozhodnutia. Táto metóda je kombináciou predošlých metód, konkrétne kombináciou hrania rolí a prípadovej štúdie. Dochádza k vytvoreniu schopnosti vyjednávať a rozhodovať (Mateiciuc, 2011).

### **Workshop**

V podstate ide o modifikovanú verziu prípadovej štúdie. V rámci tímu sa hľadajú riešenia praktických problémov. Táto metóda cieľi na tímovú spoluprácu, ponúka jednotlivé uhly pohľadu na konkrétny problém a zdôrazňuje komplexnosť.

### **Outdoor training („školenie hrou“)**

Jedná sa o hry a pohybové aktivity, pri ktorých sa manažéri učia manažérskym zručnostiam, ako napríklad: umenie komunikovať, hľadanie optimálneho riešenia, koordinácia činností, tímová spolupráca a ďalšie. Táto efektívna metóda sa môže odohrávať v telocvični, učebni alebo vo voľnej prírode.

### **Development Centre**

Nazývaný aj ako assesment centre je pomerne modernou metódou. Účastníci preukazujú požadované schopnosti a zručnosti prostredníctvom rôznych testov, behaviorálnych rozhovorov, hraním rolí, riešením konkrétnych úloh, ktoré sa bežne vyskytujú v pracovnej náplni manažérov. S týmito činnosťami je spojená jedna z nevýhod a to vysoká nákladovosť na prípravu a samotnú realizáciu (Koubek, 2007).

## **Zhrnutie teoretickej časti**

Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancom je dôležitým aspektom každej organizácie, ktorej cieľom je byť úspešnou a prosperujúcou na trhu. Preto je pre organizáciu dôležité, akým spôsobom bude investovať do riadenia ľudských zdrojov a tak zlepšovať úroveň znalostí a schopností svojich zamestnancov. K tomu dopomáha práve dobre organizovaný a systematický prístup vzdelávania a rozvoja.

Táto časť bakalárskej práce bola zameraná na vymedzenie a vysvetlenie základných pojmov v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov. V prvej časti bolo priblížené riadenie ľudských zdrojov a jeho personálne činnosti. Práve vzdelávanie a rozvoj patrí medzi najdôležitejšie, a tak bolo potrebné objasniť vzťah medzi učením, rozvojom a vzdelávaním. Významná časť teoretickej časti sa venovala systematickému prístupu vzdelávania, rozvoja a jeho cyklusu, kde boli vysvetlené jeho jednotlivé fázy. V poslednej kapitole boli spomenuté metódy, prostredníctvom ktorých je možné realizovať vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

### 3 Popis vybranej spoločnosti

Obsahom tejto kapitoly bude bližšie predstavenie vybranej spoločnosti MATADOR Industries a. s (ďalej len MATADOR). Okrem základných informácií o spoločnosti bude priblížená história, organizačná štruktúra, hodnoty a firemná filozofia spoločnosti. K tvorbe tejto kapitoly boli použité interné zdroje poskytnuté personalistkou, smernice a webové stránky spoločnosti MATADOR.

#### 3.1 O spoločnosti

Spoločnosť MATADOR je na trhu už niekoľko desaťročí a tento rok oslávi už 115. výročie pôsobenia na Slovenskom, ale aj zahraničnom trhu. Značka MATADOR prešla rôznymi fázami: od popredného dodávateľa gumárenských výrobkov, až po súčasnosť. Aktuálne sa zameriava predovšetkým na automobilový priemysel a riadi sa heslom: „inovácia k víťazstvu“. Jej budúcou víziou je stať sa rešpektovaným a inovatívnym dodávateľom riešení v oblasti mobility, ktorý sa podieľa na tvorbe na mieru prispôbienených štandardov pre firmy na celom svete.

MATADOR je považovaná za jednu z najstarších a najrešpektovanejších spoločností na Slovensku. Dokazuje to nielen svojou prácou, ale aj rôznymi aktivitami, ktoré zviditeľňujú jeho meno. Napríklad je členom Slovak Compliance Circle, ktorá predstavuje iniciatívu slovenských obchodných partnerov s cieľom zlepšenia podnikateľskej etiky na Slovensku. Hlavným dôvodom je, že MATADOR verí, že férove podnikateľské prostredie je nevyhnutné pre úspešný a dlhodobý vývoj každej spoločnosti. Okrem toho sa v roku 2012 rozhodol založiť nadáciu, vďaka ktorej podporuje aktivity prospešné pre rôzne komunity v regiónoch. Sú to napríklad ochrana a podpora ľudských práv; sociálna, zdravotná a finančná podpora detí, mládeže a občanov so zdravotným postihnutím; podpora vzdelávania a zdravotníctva – predovšetkým podpora študentov a zdravotníckych pracovníkov. V neposlednom rade silná značka a dlhodobá tradícia odráža vysokú kvalitu práce zamestnancov MATADOR Group. Preto spoločnosť prikladá dôraz na hľadanie perspektívnych zamestnancov, prípadne hľadá potenciál v zamestnancoch s cieľom zodpovedne rozvíjať ich talent prostredníctvom kariérneho plánovania a ďalších metód osobného rozvoja.

### 3.2 História spoločnosti

Značka MATADOR sa traduje od roku 1905 kedy vznikla zápisom do Obchodného registra. V tomto období spoločnosť sústredila svoju výrobu na produkty z gumy a vtom čase bola popredným dodávateľom gumárenského priemyslu. Veľmi úspešné obdobie začalo v roku 1950 postavením závodu v Púchove, ktorý sa orientoval na výrobu pneumatík. V priebehu nasledujúcich 50 rokov sa MATADOR stal jedným z najväčších výrobcov a dodávateľov pneumatík v CEE so zmyslom pre inováciu (Matador Group, 2018).

Významný míľnik sa v histórii spoločnosti zaznamenal v roku 2007. Celá gumárenská divízia bola odpredaná spoločnosti Continental AG. Toto zásadné rozhodnutie znamenalo zanechanie jednej z najdôležitejších a najúspešnejších etáp v histórii celej spoločnosti. Spoločnosť povzbudená touto úspešnou etapou začala písať nový príbeh. Prvým dôležitým krokom bola transformácia MATADORU z lídra v oblasti produkcie pneumatík na jedného zo špičkových TIER 1 dodávateľov. TIER 1 pomenúva priameho dodávateľa s viacerými montážnymi skupinami a systémami. Prispelo k tomu založenie MATADOR Automotive Vráble v roku 2005, ktoré sústredilo svoju produkciu práve na sériovú výrobu pre automobilový priemysel. O rok neskôr spojil MATADOR svoje sily so spoločnosťou AUFEER DESIGN, ktorá obohatila portfólio o dizajn a vývoj.

Trvalo desať rokov kým sa spoločnosť MATADOR stala najväčším súkromne vlastneným TIER 1 dodávateľom na Slovensku. V súčasnosti MATADOR Group zastáva značku svetového dodávateľa pre automobilový priemysel a svoju výrobu produkuje v troch európskych krajinách (Slovenská republika, Česká republika a Rusko) zobrazených na nasledujúcom obrázku 3.1.

**Obr. 3.1** Lokality výroby



Zdroj: Matador Group (2018, str. 1)

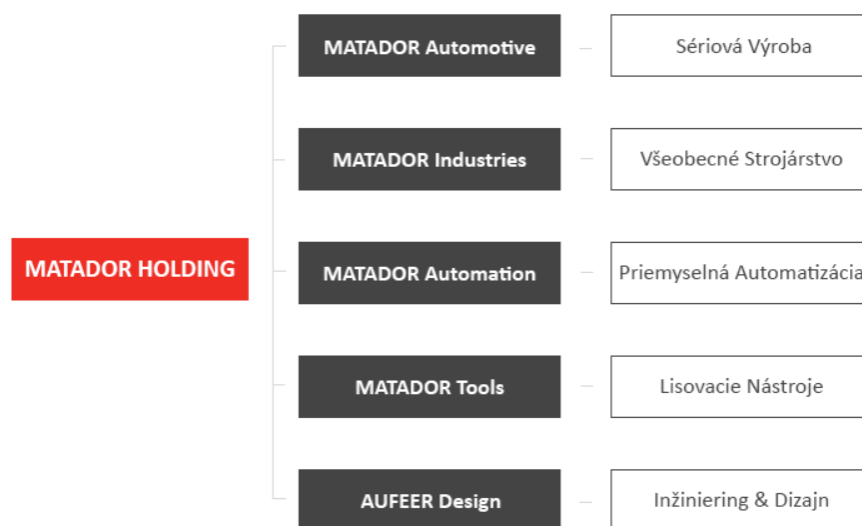
Spoločnosť MATADOR Group si najmä vďaka technologickému vybaveniu, rozsiahlemu aspektu ponúkaných služieb a pracovitým zamestnancom vybuodovala pevnú pozíciu na trhu. Vsadila na húževnatosť, tvrdú prácu, zanietenie a inovatívne myslenie.

### 3.3 Predmet činnosti

Od roku 1905 až do roku 2007 bola spoločnosť MATADOR popredným dodávateľom gumárenského priemyslu, predovšetkým pneumatík. Ako bolo uvedené, v priebehu niekoľko desiatok rokov pôsobenia v gumárenskom priemysle dokázali vytvoriť značku líniových a inovatívnych výrobcov pneumatík vo svete. V roku 2007 odpredali celú gumárenskú divíziu a pozornosť smerovali na automobilový priemysel.

V súčasnej dobe je spoločnosť MATADOR Industries súčasťou holdingovej skupiny MATADOR Group. Hlavná centrála MATADOR Holding sídli v Bratislave. Jej primárnou činnosťou je riadenie ľudských zdrojov, oblasť financií, účtovníctva a nákupu. Spoločnosť momentálne poskytuje široké výrobné portfólio zostavené z piatich oblastí: inžiniering a vývoj, lisovacie nástroje, priemyselná automatizácia, všeobecné strojárstvo, sériová výroba. Prehľadnú štruktúru spolu so zaradením segmentov popisuje nasledujúci obrázok 3.2.

**Obr. 3.2** Štruktúra a zaradenie výrobného portfólia



Zdroj: Matador Group (2018, str. 2)

Primárnym segmentom, ktorý vykonáva MATADOR Industries je **všeobecné strojárstvo**. Táto oblasť pozostáva z presného CNC obrábania, prepracovaného vývoja a konštrukcie, podporené vysoko kvalitnými štandardmi. Všeobecné strojárstvo ponúka široký rozsah služieb od opracovania materiálu, cez zváranie konštrukcií rôznych tvarov a veľkostí, inštalácie a montáže, 3D merania, povrchovej úpravy a celkového projektového manažmentu. K tomu spoločnosť využíva nielen svojich šikovných a zručných zamestnancov, ale aj vychytené technológie. Medzi najpoužívanjšie patrí delenie materiálu, vŕtanie, CNC frézovanie, sústruženie, lakovanie, tepelnú úpravu, dokonca laserové či kontaktné meranie ([www.matador-group.eu](http://www.matador-group.eu)).

MATADOR Industries podľa Obchodného registra vykonáva primárne činnosti v týchto oblastiach:

- výroba strojov a zariadení pre všeobecné účely,
- výroba strojov a zariadení pre určité hospodárske odvetvia,
- výskum a vývoj v oblasti technických vied,
- výroba lisovacích nástrojov špeciálneho náradia,
- konštrukčné práce v strojárstve,
- výroba komponentov v automobilovom priemysle ([www.orsr.sk](http://www.orsr.sk)).

### **3.4 Organizačná štruktúra spoločnosti**

Najvyšším orgánom spoločnosti je predstavenstvo, ktorý tvorí predseda a podpredseda. Ďalej nasleduje riaditeľ spoločnosti a jednotlivé úseky výrobnjej spoločnosti. Medzi ne patrí personálne oddelenie, oddelenie nákupu a logistiky, financie a controlling, oddelenie operatívneho managementu vrátane výroby a technického rozvoja, oddelenie obchodu, projektový management a v neposlednom rade výskum a rozvoj, konkrétne kvalita, metrológia a konštrukcia. Pre lepšiu predstavu sa celá schéma organizačnej štruktúry spoločnosti nachádza v Prílohe 1.

#### **3.4.1 Štruktúra zamestnancov**

Cieľom spoločnosti je zamestnávať spoľahlivých, lojálnych a pracovitých zamestnancov, ktorí dopomáhajú k naplňovaniu cieľov spoločnosti a vytvárajú tak dobré meno spoločnosti po celom svete. Momentálne spoločnosť zamestnáva 190 zamestnancov. Čo sa týka pohlavia, prevahu v spoločnosti vykazujú muži s celkovým

počtom 174 (tj. 92%) a žien je celkovo 16 (tj. 8%). Konkrétne čísla sa nachádzajú v grafe číslo 3.1.

**Graf 3.1** Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia



Zdroj: Interné materiály spoločnosti – vlastné spracovanie (2020)

Z hľadiska dosiahnutého vzdelania majú najväčšie zastúpenie zamestnanci, ktorí dosiahli stredné odborné vzdelanie, konkrétne 74 zamestnancov (tj. 39%). Väčšina takýchto zamestnancov zastáva pozíciu výrobného pracovníka spoločnosti. Ďalej sú to zamestnanci s úplným stredným odborným vzdelaním s maturitou a to 68 zamestnancov (tj. 36%). Nasledujú zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa. Takých spoločnosť zamestnáva 45, čo tvorí 24%. Presne traja zamestnanci (tj. 1%) disponujú vysokoškolským vzdelaním prvého stupňa – vid' graf 3.2.

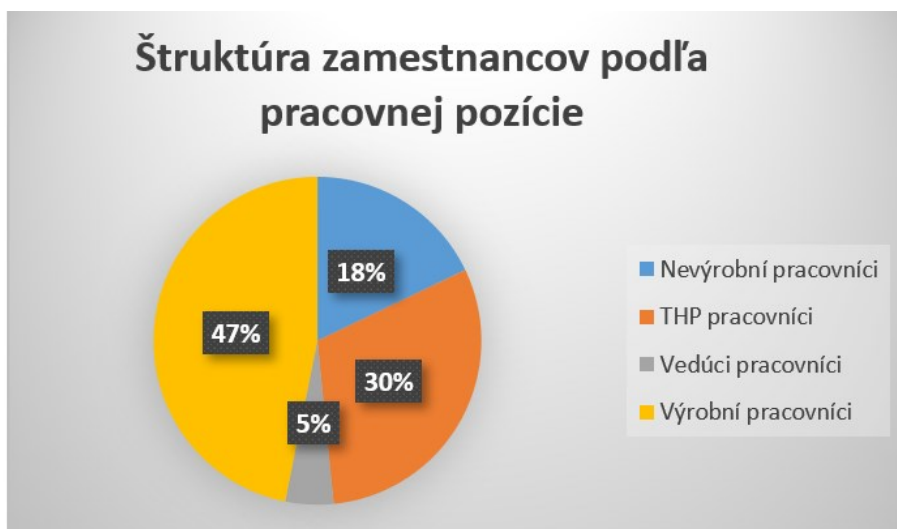
**Graf 3. 2** Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania



Zdroj: Interné materiály spoločnosti – vlastné spracovanie (2020)

Ďalším rozdelením zamestnancov je rozdelenie podľa pracovnej pozície, ktorú zastávajú v spoločnosti. Túto štruktúru popisuje nasledujúci graf 3.3. Pochopiteľne najvyšší podiel zastávajú výrobní pracovníci, konkrétne 89 zamestnancov (tj. 47%). Technicko-hospodárskych zamestnancov je celkovo 58 (tj. 30%) zamestnancov. Zvyšných 34 zamestnancov (tj. 18%) predstavuje nevýrobných pracovníkov a 9 zamestnancov, ktorí sú vedúcimi svojich oddelení (tj. 5%).

**Graf 3.3** Štruktúra zamestnancov podľa pracovnej pozície



Zdroj: Interné materiály spoločnosti – vlastné spracovanie (2020)

### 3.5 Personálny útvar spoločnosti

Pracovnou náplňou personálneho útvaru v spoločnosti MATADOR, ktorú vykonáva personálny manažér je:

- vypracovanie stratégie oddelenia rozvoja a riadenia ľudských zdrojov v súlade s platnými ustanoveniami,
- riadenie činnosti takéhoto oddelenia a zodpovedanie za rozhodnutia a výsledky,
- koordinácia, dohľad, spolupráca s riadiacimi pracovníkmi pri náboře, výbere nových zamestnancov, pri preradovaní, adaptácii a skončení pracovných pomerov,
- koordinácia spolupráce s odbornými organizáciami a inštitúciami v oblasti riadenia ľudských zdrojov,



- zodpovedá za tvorbu metodických postupov v oblasti motivácie a odmeňovania zamestnancov, stabilizácie zamestnancov, kolektívneho vyjednávania, sociálnej starostlivosti o zamestnancov a postupov pre potreby personálneho manažmentu,
- zodpovedá za stav zamestnanosti a koordinuje personálne zdroje podľa potrieb akciovej spoločnosti,
- zodpovedá za spracovávanie dochádzky zamestnancov, za dodržiavanie BOZP, za spracovanie štatistických údajov pre orgány štátnej správy,
- vykonávanie ostatných činností podľa pokynov nadriadeného v súlade s charakterom pracovného miesta (Interné dokumenty).

## **4 Analýza súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti**

V rámci tejto kapitoly si viac priblížime aktuálne vzdelávacie procesy a systémy v organizácii. V závere bude slovné aj graficky vyhodnotené dotazníkové šetrenie, ktoré vyplnili technicko-hospodársky zamestnanci (THP). Výsledky poukážu na medzery a priestor pre zlepšenie vzdelávania v organizácii. Informácie a materiály poskytlo personálne oddelenie, vedúci pracovníci a ich podriadení.

### **4.1 Popis súčasného stavu vzdelávania zamestnancov**

Vo vybranej organizácii je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov riadený personálnym útvarom spoločnosti. Ten má nastavené určité programy a určitú politiku vzdelávania, ktorej hlavné ciele sú nasledovné:

- zabezpečenie dostatočne kvalifikovaných, vzdelaných a schopných zamestnancov potrebných pre uspokojenie súčasných a budúcich potrieb spoločnosti (rozvoj zamestnancov vychádza zo strategického smerovania spoločnosti),
- zlepšenie pracovného výkonu na svojom súčasnom pracovnom mieste,
- zdokonaľovanie zamestnancov ako nástroja zvyšovania konkurencieschopnosti podniku,
- rozvoj potenciálu a aspirácií zamestnanca v ďalšej kariére,
- prostriedok presadzovania firemnej kultúry.

Naplnenie cieľov prebieha v rámci formálneho a neformálneho vzdelávania. V prípade formálneho vzdelávania sú pripravené systematické, naplánované a štruktúrované vzdelávacie programy. Naopak neformálne vzdelávanie predstavuje pracovisko ako prostredie, kde automaticky dochádza ku vzdelávaniu. To znamená, že približne 70% z toho, čo zamestnanci vedia o svojej práci sa naučia neformálne, vďaka vykonávaným procesom a začlenením do realizácie aktivít.

### **4.2 Identifikácia potrieb vzdelávania**

Je obecné známe, že identifikácia vzdelávacích potrieb patrí medzi najviac kritické body v rámci vzdelávania. Ak je vykonaná správne, môže do značnej miery ovplyvniť a priblížiť rozsah potrieb v oblasti ďalšieho vzdelávania, prípadne konkrétne určiť cieľovú skupinu, ktorej sa potreba vzdelávania týka.

Spoločnosť MATADOR pri identifikácii potrieb vychádza z údajov týkajúcich sa cieľov spoločnosti, údajov týkajúcich sa pracovnej náplne zamestancov a pracovných pozíc, ktoré zastávajú. Vyvolá ju viacero faktorov, napríklad nástup nového zamestnanca do spoločnosti, pri zavedení novej technológie či automatizácie, pri zvyšovaní kvalifikácie zamestnancov, ale tiež na základe potreby jednotlivého zamestnanca alebo skupiny.

Potreba vzdelávania je najčastejšie indikovaná od priameho nadriadeného, ktorí zaznamenáva nedostatky, ale aj potrebu zdokonalenia svojich podriadených pracovníkov. Činí tak na základe výsledkov práce, ba aj na základe osobného rozhovoru so zamestnancom. Okrem toho identifikácia potrieb môže prísť priamo od zamestnancov samotných, a to sebahodnotením. Je to náročný krok, avšak potrebný pre ďalší osobný rozvoj. Často je potreba vzdelávania stanovená podľa predpísaných požiadavkov či zákonných predpisov.

Veľkým pomocníkom v oblasti analýzy vzdelávacích potrieb pre spoločnosť MATADOR je **online modul spoločnosti cut-e**. Táto spoločnosť navrhuje a realizuje online testy a dotazníky pre nábor, výber a rozvoj zamestnancov. Test obsahuje interaktívnu, operatívnu, intelektuálnu a kompetenčnú časť. Tá vyhotoví výsledné hodnotenie v blokoch. Za príklad môžeme uviesť blok „na čom môžete stavať“ alebo „čo by ste si mali uvedomiť“.

V princípe ide o dva druhy dotazníkov, ktoré skúmajú osobnostný profil zamestnanca, jeho prednosti a silné stránky, kompetencie, motivačné faktory a podobne. Prvým typom je tzv. „model views“. V takomto dotazníku sa uvádzajú hodnoty motivačných faktorov. Za príklad môžeme uviesť profesijnú výzvu, teda či zamestnanec uprednostňuje zamestnania, ktoré rozvíjajú jeho individuálne schopnosti, či oceňuje možnosť uplatniť odborné vedomosti a zručnosti. Ďalšími takýmito motivačnými faktormi môžu byť finančná odmena (motivácia finančnými stimulmi), istota (zamestnanec považuje za dôležité cítiť istotu zamestnania), spolupráca (uprednostňuje spoluprácu a oceňuje pomoc ostatných), možnosť rozvoja (považuje za podstatné, aby bol osobnému a profesijnému rozvoju kladený dostatočný priestor), pracovné prostredie a podobne. Druhý typ je tzv. „kompetenčný model shapes“. Hovorí o tom, ako dôležitá je určitá dimenzia v danej kompetencii. Napríklad ako dôležité je byť systematický, svedomitý a priezrieavý v kompetencii akou je plánovanie a systematickosť v práci. Alebo ako je významné byť vnímavým a ambicióznym v otázke vlastného rozvoja.

Analýza vzdelávacích potrieb prostredníctvom modulu cut-e so sebou prináša niekoľko výhod:

- rôznorodosť použiteľných modulov pre prípad dodatočného testovania,
- absencia subjektívneho hodnotiaceho,
- „All-in-One“ správa s návrhom ďalšieho rozvoja,
- možnosť nadviazať na predošlé hodnotenia a sledovať tak individuálny rozvoj zamestnanca,
- univerzálne hodnotenie naprieč skupinou MATADOR Group, resp. porovnateľnosť medzi jednotlivými strategickými podnikateľskými jednotkami.

### **4.3 Plánovanie vzdelávania**

Pri plánovaní vzdelávania spoločnosť vychádza z každoročného hodnotiaceho rozhovoru medzi konkrétnym zamestnancom a nadriadeným. Rozhovor prináša pohľad zamestnanca a vedúceho pracovníka na jeho doterajšiu prácu či podnety na zdokonalenie jeho práce. Výsledkom je tvorba tzv. individuálny plán vzdelávania. Takýto plán obsahuje plán konkrétnych vzdelávacích aktivít naplánovaných na určité obdobie. Zaznamenáva akcie dohodnuté za účelom zlepšenia pracovného výkonu a rozvoja vedomostí, schopností a zručností. IPV je výsledkom vzájomnej dohody zamestnanca a nadriadeného. Pri jeho tvorbe sa odpovedá na otázky:

- Aké znalosti alebo zručnosti chcete získať?
- Akú úroveň schopností chcete dosiahnuť?
- Aké sú vaše ciele (čoho by ste mali byť schopní po ukončení rozvoja)?
- Ako chcete tieto ciele dosiahnuť (aké kurzy musíte absolvovať, koho pomoc využijete, v akom časovom intervale)?
- Ako budete tieto nové znalosti využívať?
- Akú osobnostnú zmenu by ste chceli podstúpiť?

## 4.4 Realizácia vzdelávacieho procesu

Realizované vzdelávanie aktivity vychádzajú z predchádzajúceho kroku a to plánovania vzdelávania. V súlade s plánmi sú v spoločnosti uskutočňované nasledovné vzdelávacie aktivity:

### 1. Projekt PEGAS (systém „soft-skills“ školení)

Projekt PEGAS je systémom tzv. „soft-skills“ školení pre zamestnancov daných podnikov. Cieľovou skupinou tejto vzdelávacej aktivity sú primárne všetci vedúci oddelení a manažéri. Konkrétne v spoločnosti MATADOR predstavuje dôležitú a primárnu úlohu vo vzdelávaní a rozvoji tejto cieľovej skupiny. Skladá sa zo vzdelávacích aktivít na nasledujúce témy:

- *Z problému na riešenie*

Podstatou školenia je vysvetliť akým spôsobom a ako správne by sa mal manažér zachovať v prípade riešenia problémov. Vďaka cvičeniam a praktickým ukážkam manažér pochopí začarovaný kruh problémov a dokáže tak efektívne riešiť vzniknuté problémy v podniku.

- *Akých máme ľudí a akých chceme mať?*

Zámerom školenia je uvedomenie si, že ľudia sú najdôležitejším zdrojom podniku. A preto je dôležité vnímať ich postoje, zručnosti a vedomosti v každom ohľade. Hlavnou náplňou školenia je zodpovedať a zamyslieť sa nad tým akých zamestnancov spoločnosť má, kde sú teraz a kam ich chce posunúť. Treba na nich pozitívne pôsobiť, chváliť ich a nielen kritizovať, zdôrazniť v čom sú dobrí. Vytýčiť si cieľ kam chce oddelenie zamestnancov posunúť, aké sú cesty na dosiahnutie a ako sa na tom môže podieľať manažér.

- *Komunikácia*

Komunikácia je jedným z najdôležitejších nástrojov manažéra. Školenie je zamerané na zdokonalenie tohto nástroja. Ide napríklad o vysvetlenie si ako správne predísť námietkam, ako s nimi pracovať, ako zadávať úlohy a všeobecne ako preveriť u zamestnanca, či porozumel tomu, čo mu manažér delegoval. Táto rozvojová aktivita je tiež zameraná na rozvoj v aktívnom počúvaní druhej strany, kladení vhodných otázok, správnej argumentácie či poskytovaní spätnej väzby.

- *Kooperujúci tím*

Vzdelávacia aktivita zameraná na vymedzenie tímu, faktorov ktoré ovplyvňujú vzťahy v tíme, určenie hodnôt, ktoré robia tím tímom. Medzi také patrí napríklad dôvera, spoločný cieľ, deľba práce, zdieľanie rovnakých hodnôt, otvorená komunikácia. Dochádza ku rozvoji schopností manažéra, aby dokázal efektívne komunikovať a spolupracovať vo svojom pracovnom tíme.

- *Motivácia a delegovanie*

Cieľom vzdelávacej aktivity je upresniť spôsoby delegovania, kontrolu a vyhodnocovanie delegovaných úloh. Manažér si osvojí identifikáciu priorít a úloh vhodných na delegovanie, prípadne situácie v ktorých je vhodné delegovať. V oblasti motivácie sa naučí ako vedieť vzbudiť u svojich spolupracovníkov nadšenie, ako ich viesť k úspechu a podávaniu najlepšieho výkonu.

- *Vedenie hodnotiaceho rozhovoru*

Táto vzdelávacia aktivita zaškolí manažéra alebo vedúceho pracovníka ako viesť hodnotiaci rozhovor a ako sa prispôbiť rôznym cieľom rozhovoru a podobne. Vzdelávaný si osvojí základné komunikačné zručnosti potrebné pre zvládanie rozhovorov, teda kladenie otázok a poskytnutie spätnej väzby. Okrem toho bude poučený ako sa vyvarovať najčastejším chybám.

## **2. Zvyšovanie odbornosti zamestnancov - EÚ projekt podporovaný prostredníctvom Európskeho sociálneho fondu.**

Vďaka podpore Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej Republiky a prostredníctvom Európskeho sociálneho fondu existuje vzdelávací projekt, ktorý zvyšuje odbornosť zamestnancov v spoločnosti. MATADOR v rámci tohto projektu zaškoľuje svojich zamestnancov s vedomím, že zaradenie do takéhoto vzdelávacieho procesu pomôže zamestnancom rozširovať a prehĺbovať doterajšie vedomosti, zručnosti, spôsobilosti a kľúčové kompetencie.

Hlavným cieľom tohto projektu je teda realizovať všeobecné vzdelávanie účastníkov zamerané na zvýšenie odbornosti, jazykových a manažérskych zručností u 50 zamestnancov zaradených do tohto projektu.

Vybraní zamestnanci boli zaradení do rôznych vzdelávacích aktivít, ktoré vyplynuli hlavne z výsledkov pracovného hodnotenia z predchádzajúceho obdobia a podnetov ich priamych nadriadených .

Projekt sa skladá z 2 hlavných aktivít. Prvá aktivita sa zameriava na profesijný **rozvoj sektorových zručností vrátane IKT zručností zamestnancov**. Táto aktivita zahŕňa viacero oblastí, ktorými vzdelávaní prechádzajú:

- zaučenie novo prijatých výrobných robotníkov,
- zaškolenie technologov na normovanie a kalkulácie,
- zaškolenie v oblasti metód a proces zvárania pre technologov,
- zaškolenie účastníkov na nové trendy v konštrukcii,
- zaškolenie v oblasti právnického povedomia vedúceho pracovníka,
- zaškolenie v oblasti ekonomiky zákazkovej výroby,
- zaškolenie na CATIA pre NC programátorov,
- zaškolenie zamestnancov v Aj resp. NJ pre pokročilých so zameraním na biznis a odbornú angličtinu,
- zvýšenie zručností zamestnancov v oblasti Projektového riadenia.

Druhá aktivita sa sústreďí na **podporu rozvoja pracovných zručností zamestnancov**, primárne na informačno-komunikačné technológie, konkrétne Excel. Výstupom projektu bude zvýšená odbornosť, kvalifikácia a rozšírenie poznatkov v praxi zamestnancov. Tí budú môcť vykonávať činnosti na vyšších pozíciách. Taktiež výstupom a prínosom projektu bude zvýšenie tímovej práce, interaktívnymi zaškoleniami.

### **3. Modulárne vzdelávanie**

Tieto vzdelávacie aktivity sú rozdelené do troch skupín:

#### *Povinné vzdelávacie/rozvojové aktivity*

Väčšia časť takýchto aktivít je venovaná školeniam súvisiacich s platnou legislatívou. Vzdelávanie prebieha zvyčajne formou prednášok na témy týkajúce sa napríklad bezpečnosti a zdravia pri práci (ďalej BOZP), o požiarnej ochrane vrátane poskytnutia prvej pomoci v pracovnom prostredí, o ochrane životného prostredia, zmene zákonov, vyhlášok, smerníc a všeobecne o legislatívnych zmenách. Noví zamestnanci absolvujú takéto školenia pri nástupe do zamestnania. Pre vrcholový management,

ktorého hlavnou úlohou je strategické dlhodobé plánovanie, organizovanie celej štruktúry organizácie, plánovanie motivačných programov sú nastavené špecifické rozvojové aktivity. Medzi ne patrí napríklad strategické myslenie a plánovanie, projektové riadenie alebo manažérske myslenie.

#### *Voliteľné vzdelávacie/rozvojové aktivity*

Spoločnosť umožňuje pre svojich zamestnancov vzdelávať sa aj dobrovoľne. Sú to zväčša jednoduchové vzdelávacie aktivity, venované najmä vyšším pozíciám. Zamestnanci môžu rozšíriť schopnosti v oblasti vedení spolupracovníkov, komunikačných zručností, manažmente vzťahov, inovatívnosti alebo iniciatívnosti. Pre majstrov vo výrobe, pracovníkov oddelenia logistiky, účtovníctva, správcov IT sú pripravené kurzy týkajúce sa používania počítačových programov a sietí.

#### *Odborné vzdelávacie/rozvojové aktivity*

Odborné školenia sú zamerané na zvyšovanie kvalifikácie v danej profesii a s ňou súvisiacich odvetviach. Tieto školenia organizujú v súčinnosti vedúci pracovníci a personálne oddelenie. Väčšina odborných školení je realizovaná pomocou externých lektorov. Takéto odborné školenia sa týkajú napríklad:

- ISO 9001

Obsahom takejto rozvojovej aktivity je prehĺbiť všeobecné znalosti o systéme manažérstva kvality, zamerať sa na zásady a základy systémov manažérstva kvality. Hlavným cieľom je priblížiť informácie o systéme manažérstva kvality, ktorý v konečnom dôsledku môže priniesť pre spoločnosť konkurenčnú výhodu vo forme zvyšovania spokojnosti zákazníkov, znižovania prevádzkových nákladov, zvyšovania produktivity práce, jasne definovaných zodpovedností a právomocí a iné.

- Analýza, meranie a normovanie práce

Táto rozvojová aktivita je zameraná na oboznámenie sa metódami vopred určených časov, ako analyzovať spotrebu času na pracovisku. Analyzuje sa spotreba času, študujú sa metódy a postup stanovenia noriem.

- Účasť na odborných veľtrhoch, konferenciách, výstavách a seminároch

Cieľom je oboznámenie sa s najnovšími trendami v odboroch – strojárstvo, automobilová výroba, logistika a iné. Vďaka seminárom je bližšia priblížená oblasť kovoobrábania,



zvárania, používania rezného materiálu a rôzneho náradia, oblasť automatizácie a robotiky.

- Základy programovania CNC strojov

Vzdelávaní získavajú základné znalosti o obrábaní na CNC strojoch, nadobúdajú informácie o základoch programovania, o práci s tabuľkami nástrojov či o prevádzkových režimoch systému.

#### **4.5 Hodnotenie výsledkov vzdelávania**

Existuje niekoľko nástrojov hodnotenia, ktoré spoločnosť využíva. Jedným z nich, ktorý prichádza zo strany samotných účastníkov je hodnotiaci dotazník. Slúži pre personálne oddelenie, ako aj vedúcich pracovníkov ako obraz toho, či zúčastnení bolo spokojní so vzdelávacou aktivitou. A hlavne, či bola určená vzdelávacia aktivita prínosná a užitočná. V prípade negatívneho hodnotenia je to podnet jednak pre lektora, ale aj personálne oddelenie.

Za ďalší príklad hodnotenia vzdelávacej aktivity môžeme považovať získané doklady či certifikáty o úspešnom absolvovaní kurzu. Tie podnik zaznamenáva v tzv. osobnej karte zamestnanca. Za zmienku určite stojí aj záverečný test, ktorý otestuje nadobudnuté znalosti. Najmä externí lektori využívajú túto formu a preverujú tak úroveň znalostí. Poskytnutie spätnej väzby od vzdelávaného počas hodnotiaceho rozhovoru taktiež môžeme pokladať za nástroj hodnotenia.

V neposlednom rade je pre vedúcich pracovníkov ukázkovým výsledkom prospešného vzdelávacieho procesu samotný pracovný výkon. Obzvlášť vo výrobnom podniku, ktorý je závislý na výrobe a maximálnom využití výrobných kapacít.

## 4.6 Analýza dotazníkového šetrenia

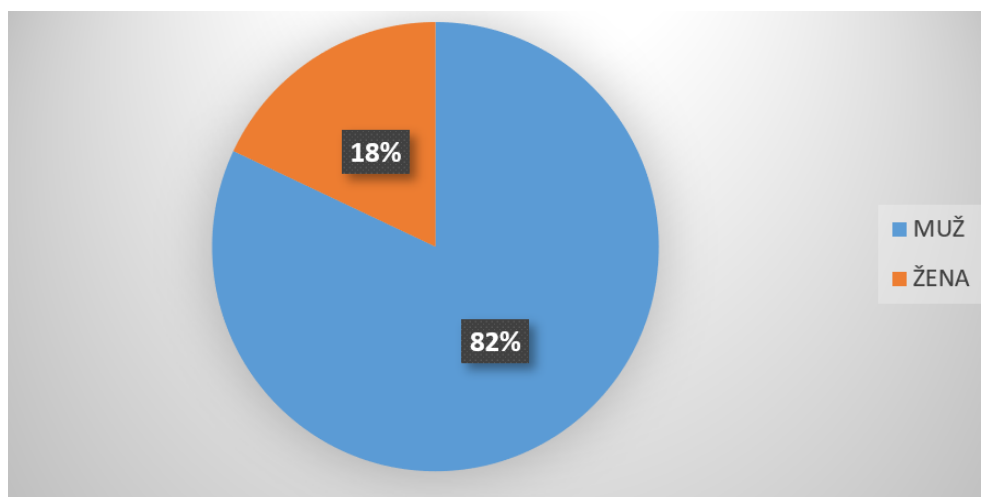
Pohľad zamestnancov v otázke vzdelávania a rozvoja je veľmi dôležitý. Práve z toho dôvodu bolo pripravené dotazníkové šetrenie, ktoré zachytilo názory, postoje a prípadné pripomienky oslovených THP zamestnancov.

Dotazník bol vyplňaný v tlačenej forme, bol anonymný a oslovení zamestnanci boli poučení s použitím výsledkov šetrenia a spôsobom vyplňania. Dotazník tvorí dvadsať otázok, nielen uzatvorených, ale aj otvorených otázok. Práve otvorené otázky dali možnosť zamestnancom vyjadriť, čo sa im nepáči na súčasnom stave vzdelávania, prípadne čo by zmenili. Oslovených bolo 55 respondentov, z toho 50 dotazníkov bolo vyplnených, návratnosť teda činí 90%. Všetky získané informácie sú spracované prostredníctvom MS Excel do grafov pre lepšiu prehľadnosť a pochopenie výsledkov. Dotazník je k nahliadnutiu v prílohe 2.

### Otázka č. 1 - Uveďte prosím vaše pohlavie.

Z grafu 4.1. vyplýva, že dotazník vyplnila väčšia časť mužov a to konkrétne 41 mužov (tj. 82%) a 9 žien (tj. 18%). Tieto čísla podporuje fakt, že väčšinu zamestnancov spoločnosti tvorí mužská časť a to 174 mužov (tj. 92%).

Graf 4.1 Pohlavie respondentov



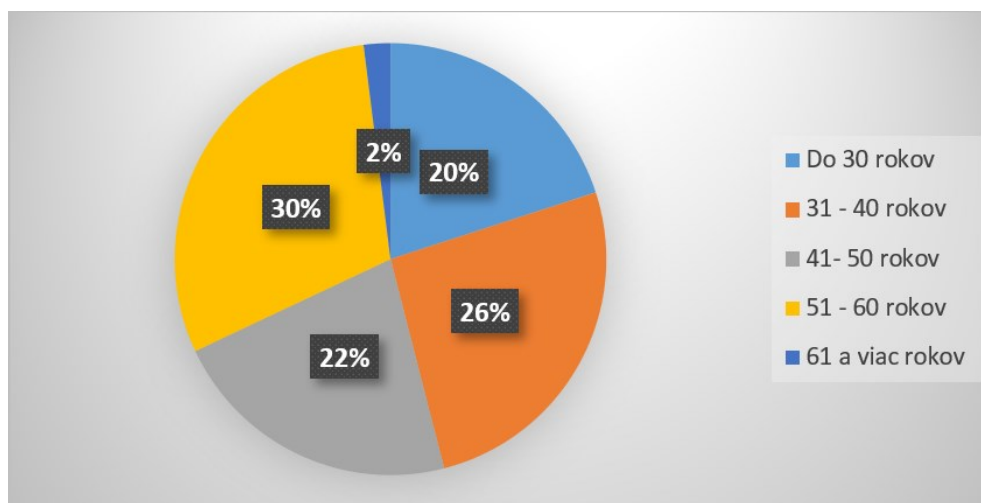
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 2 - Zarad'te sa do vekovej kategórie.

Graf 4.2 rozdeľuje respondentov podľa vekovej kategórie. Z celkového počtu opýtaných je 15 osôb vo veku od 51 do 60 rokov (tj. 30%). Druhou najpočetnejšou skupinou sú zamestnanci vo veku 31 do 40 rokov, konkrétne 13 respondentov (tj. 26%).

11 pracovníkov je vo veku od 41 do 50 rokov (tj. 22%) a 10 pracovníkov do 30 rokov (tj. 20%). Do kategórie nad 61 rokov patrí 1 zamestnanec (tj. 2%).

Graf 4.2 Štruktúra respondentov podľa veku

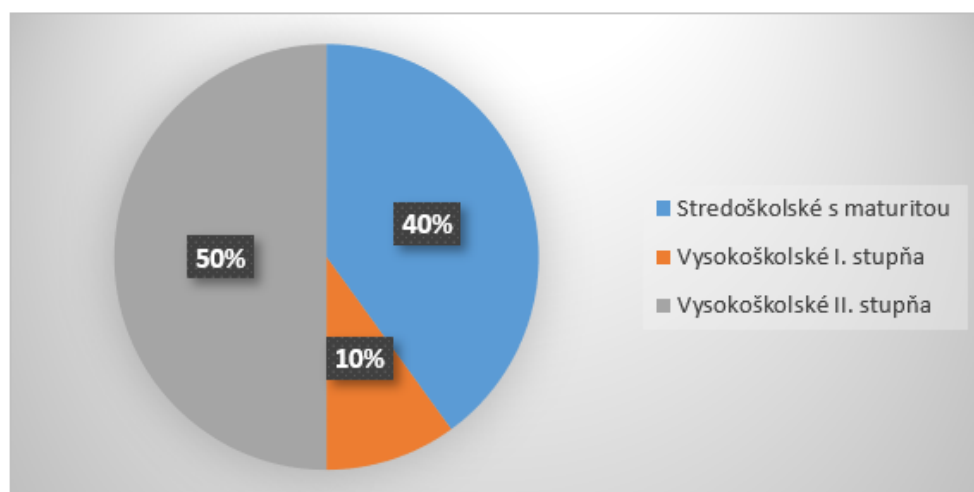


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 3 – Uved'te Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

Ďalšou otázkou, ktorú sme zisťovali, je dosiahnuté maximálne vzdelanie respondentov v dobe dotazníkového šetrenia. Graf 4.3 znázorňuje, že polovica oslovených respondentov (tj. 50%), teda 25 zamestnancov dosiahla vysokoškolské vzdelanie II. stupňa. Druhú, nie menej početnú skupinu tvorí 20 zamestnancov (tj. 40%), ktorí dosiahli stredoškolské vzdelanie s maturitou. Poslednú skupinu tvorí 5 zamestnancov (tj. 10%), ktorí dosiahli vysokoškolské vzdelanie I. stupňa.

Graf 4.3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov

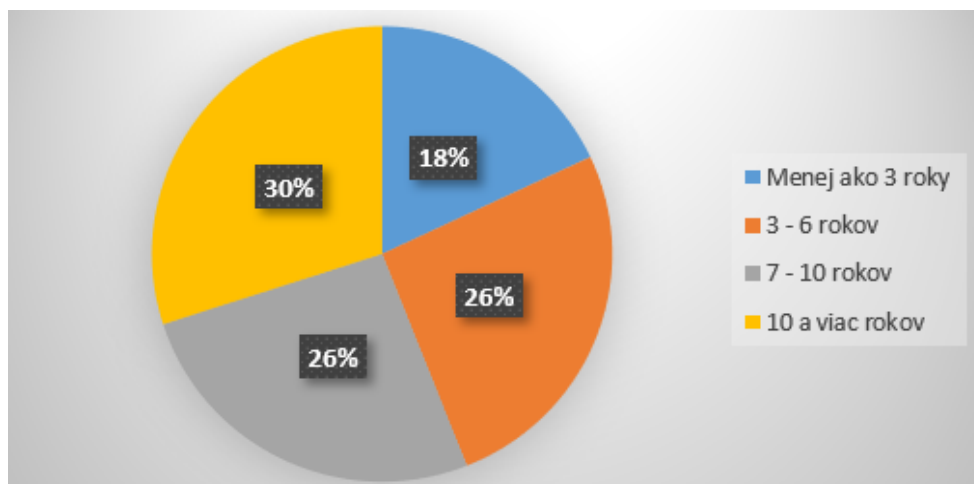


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 4 – Ako dlho pracujete v spoločnosti?

Cieľom bolo rozdeliť respondentov podľa počtu odpracovaných rokov v spoločnosti, na ktoré poukazuje graf 4. 4. V spoločnosti má odpracovaných 10 a viac rokov 15 respondentov (tj. 30%). 13 respondentov (tj. 26%) odpracovalo 7 – 10 rokov a rovnaký počet, 13 zamestnancov odpracovalo 3 – 6 rokov (tj. 26%). 9 zamestnancov pracuje v spoločnosti menej ako 3 roky (tj. 18%).

Graf 4.4 Odpracované roky respondentov

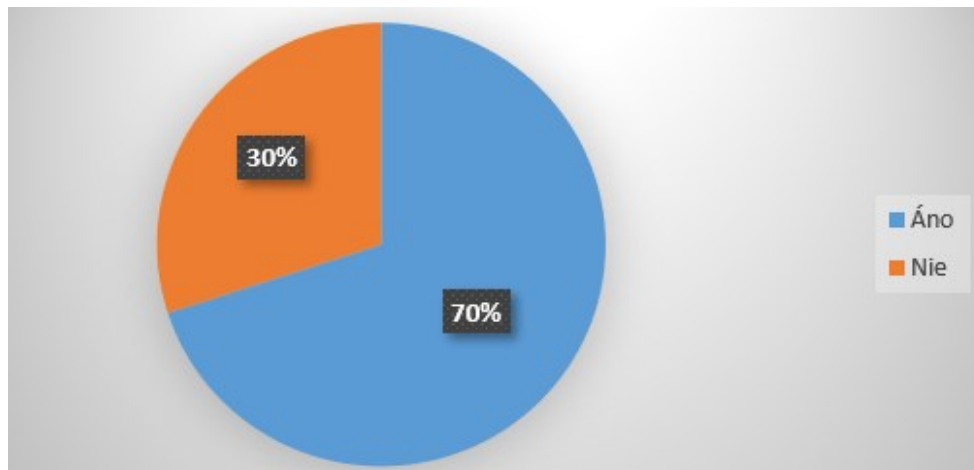


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 5 - Bol/a ste oboznámený/á s programom vzdelávania spoločnosti?

V tejto otázke bolo cieľom zistiť, či zamestnanci vedia o možnosti vzdelávania sa a sú dostatočujúco zorientovaní. Graf 4.5 viditeľne zdôrazňuje, že 35 respondentov (tj. 70%) je oboznámených s programom vzdelávania. Zvyšných 15 respondentov (tj. 30%) odpovedalo, že s programom oboznámení neboli.

Graf 4.5 Podiel oboznámenia respondentov s programom vzdelávania

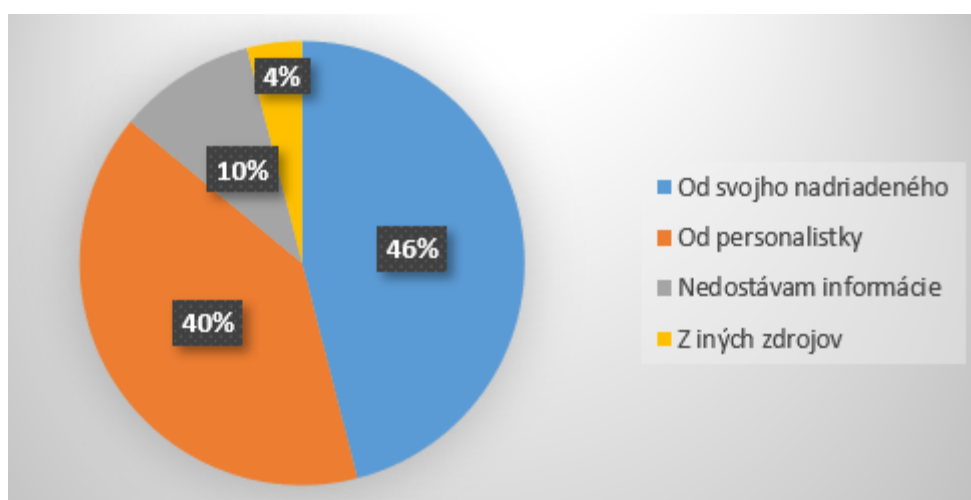


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 6 – Kde získavate informácie o možnostiach vzdelávania a rozvoja vo firme?

Prostredníctvom tejto otázky bolo zistené, že informácie o možnostiach vzdelávania a rozvoja zamestnanci získavajú najmä od svojho nadriadeného. Uviedlo tak 23 zamestnancov (tj. 46%). Presne 20 zamestnancov (tj. 40%) odpovedalo, že získava informácie od personalistky. Iba 5 zamestnancov odpovedalo, že žiadne informácie o možnosti vzdelávať sa nedostáva (tj. 10%). V rámci otvorenej otázky sa vyjadrili 2 zamestnanci (4%) a odpovedali, že informácie čerpajú z vnútro podnikového portálu.

Graf 4.6 Informácie o možnostiach vzdelávania a rozvoja

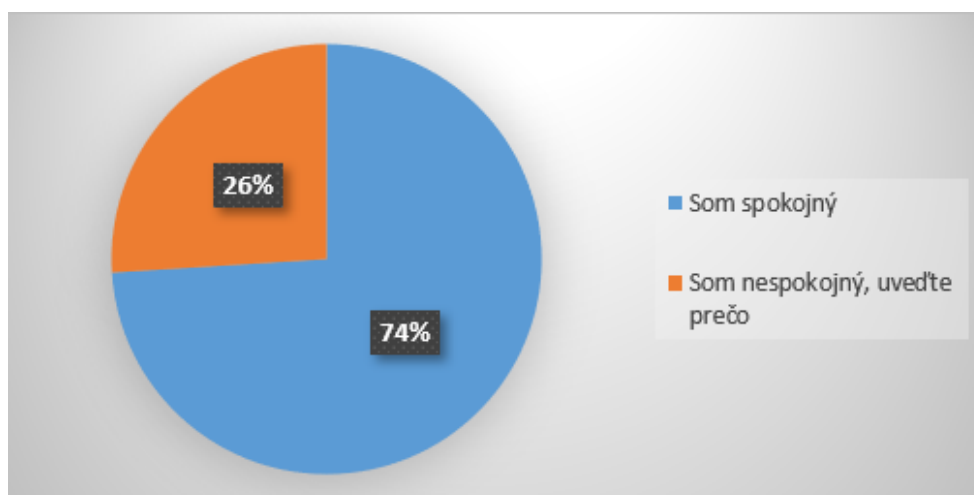


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 7 - Ste spokojný/á so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov?

Táto veľmi dôležitá otázka vyjadrila spokojnosť zamestnancov v hodnote 74%, to znamená že 37 opýtaných respondentov vyjadrilo spokojnosť so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja. Spokojní zamestnanci sú predpokladom k pozitívnemu prístupu ku práci a tiež ku priaznivým výsledkom ich práce. 13 respondentov (tj. 26%) vyjadrilo nespokojnosť, z toho 5 zamestnancov apelovalo na vecný obsah vzdelávacej aktivity, ktorý sa niekedy nezhoduje s pracovnou pozíciou. Ostatní zamestnanci neuviedli dôvod ich nespokojnosti.

Graf 4.7 Vyjadrenie spokojnosti so súčasným systémom

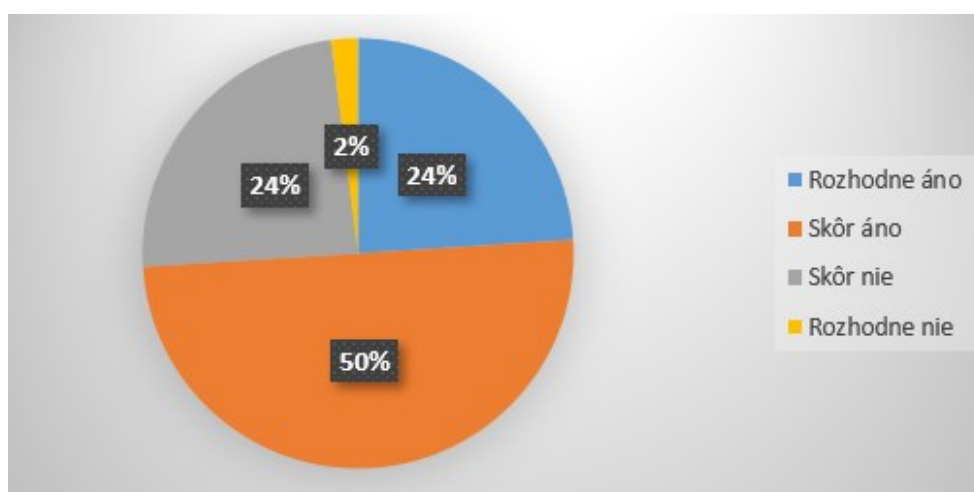


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 8 - Myslíte si, že súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov Vo vašej spoločnosti je prínosný?**

Graf 4.8 preukazuje, že veľké percento opýtaných respondentov do veľkej miery považuje súčasný systém vzdelávania za prínosný. Presne 25 opýtaných respondentov (tj. 50%) uviedlo možnosť „skôr áno“. Variantu „rozhodne áno“ zvolilo 12 zamestnancov (tj. 24%). Rovnaký počet, teda 12 zamestnancov skôr nepovažuje súčasný stav za prínosný (tj. 24%). Jeden zamestnanec uviedol variantu „rozhodne nie“ (tj. 2%).

Graf 4.8 Prínos súčasného stavu



Zdroj: Vlastné spracovanie

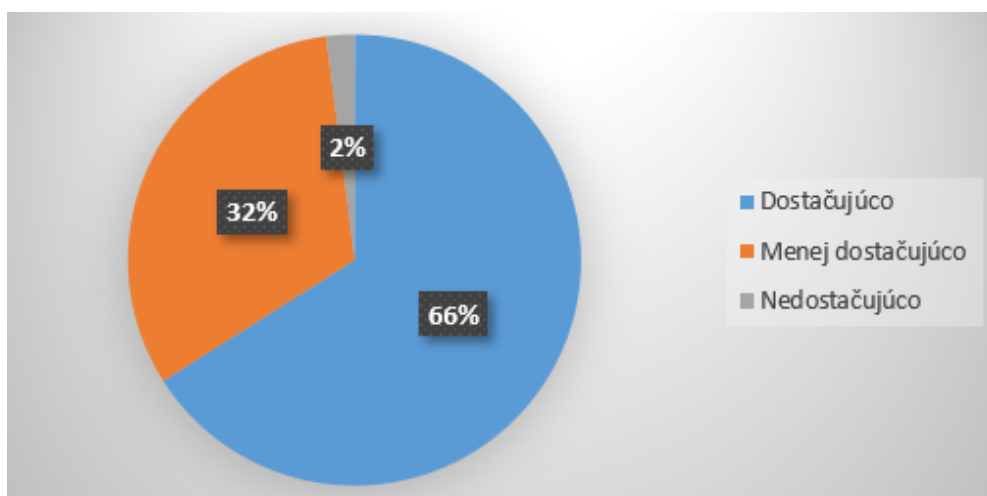
### Otázka č. 9 - Uved'te čo by ste zmenili na súčasnóm systéme vzdelávania a rozvoja.

Na túto otázku odpovedali respondenti, ktorí v predchádzajúcej otázke zvolili možnosť „skôr nie“ alebo „rozhodne nie“. Mali tak možnosť vyjadriť svoj názor v tejto otvorenej otázke. Najčastejšou odpoveďou bola odpoveď „viacero vzdelávacích aktivít“, ktorou malo byť poukázané na frekvenciu vzdelávacích akcií. Takto odpovedalo 6 opýtaných respondentov. Vyskytli sa odpovede zamerané na dobrovoľné aktivity či použitie adekvátnejších metód a foriem vzdelávania. Traja opýtaní sa nevyjadrili vôbec.

### Otázka č. 10 - Myslíte si, že sa spoločnosť zaoberá vzdelávaním a rozvojom zamestnancov dostačujúco?

Zamestnanci dostali príležitosť vyjadriť, či podľa nich spoločnosť dostatočne dbá na vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov. Z grafu 4.9 vyplýva, že väčšia polovica respondentov hodnotí prístup firmy za dostačujúci, konkrétne tak uviedlo 33 zamestnancov (tj. 66%). Menej dostačujúco hodnotí prístup firmy 16 zamestnancov (tj. 32%) a jeden zamestnanec hovorí, že sa zaoberá nedostačujúco (tj. 2%).

Graf 4.9 Pozornosť o vzdelávanie a rozvoj



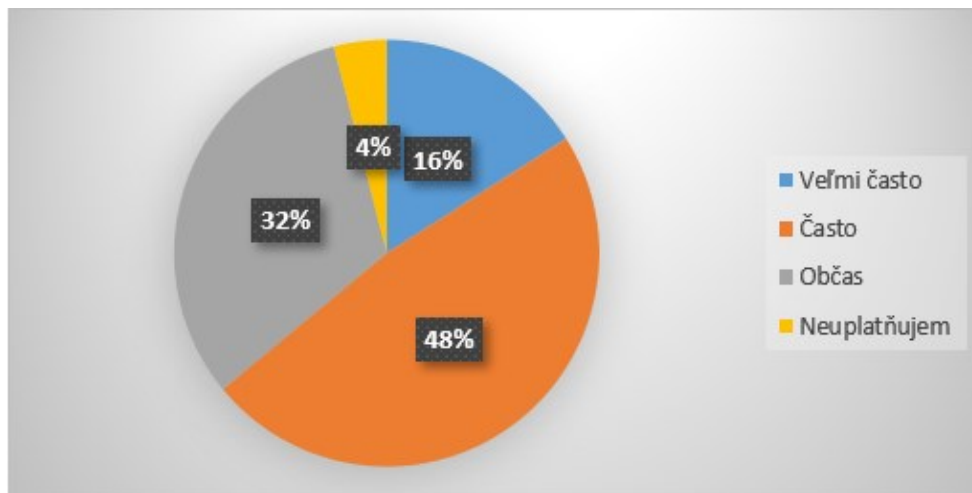
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 11 - Uplatňujete nadobudnuté poznatky v rámci vzdelávacích aktivít pri výkone Vašej práce?

V tejto otázke zamestnanci mali možnosť vyjadriť, či nadobudnuté znalosti a zručnosti aplikujú pri výkone svojej práce. Takmer polovica respondentov, 24 zamestnancov, často využíva získané poznatky a znalosti (tj. 48%). Variantu „občas“ uviedlo až 16 opýtaných respondentov (tj. 32%). Veľmi často uplatňuje nové vedomosti

8 zamestnancov (tj. 16%). Dvaja zamestnanci vyznačili možnosť „neuplatňujem“ (tj. 4%).

Graf 4.10 Frekvencia uplatňovania nadobudnutých poznatkov pri výkone práce

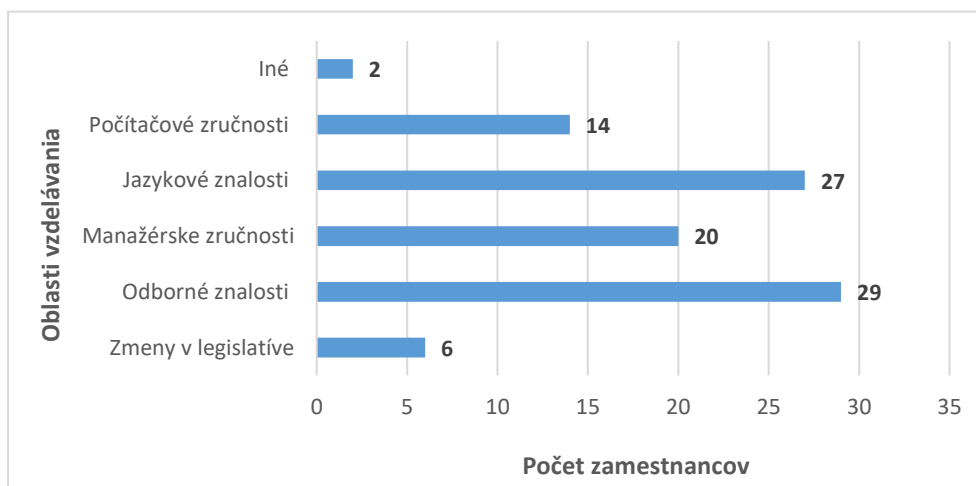


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 12 - O ktoré oblasti vzdelávania máte najväčší záujem?

Najvyšší záujem zamestnancov je po vzdelávacích aktivitách orientovaných na odborné znalosti. Túto variantu označilo 29 zamestnancov (tj. 58%). Až 27 zamestnancov vyjadrilo potrebu v oblasti jazykových kurzov (tj. 54%). Dopyt je taktiež po manažérskych zručnostiach, v ktorých potrebu zdokonaľiť sa vyjadrilo 20 zamestnancov (tj. 40%). Nasledujú počítačové zručnosti označené štrnástimi zamestnancami (tj. 28%). Variantu „zmeny v legislatíve“ zaznačilo 6 zamestnancov (tj. 12%). Dvaja zamestnanci (4%) doplnili oblasť vzdelávania, o ktorú by mali záujem o oblasť životného prostredia.

Graf 4.11 Oblasti vzdelávania



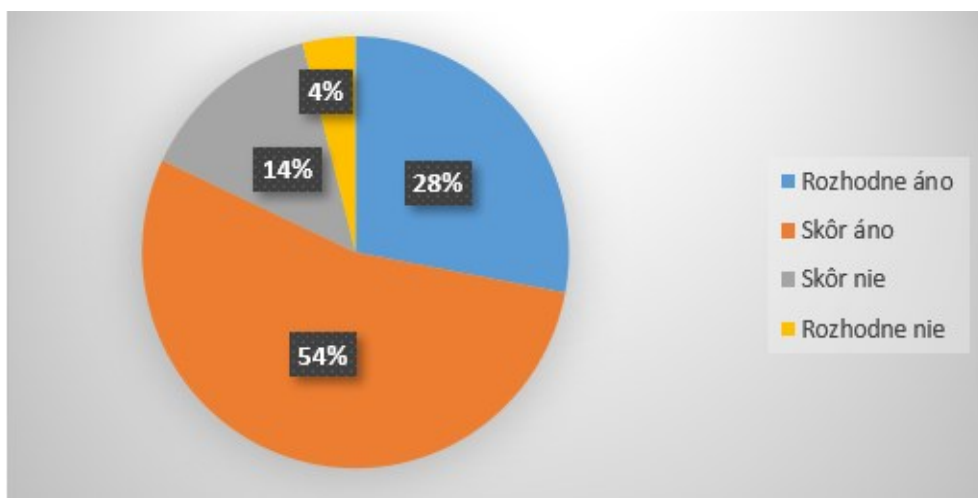
Zdroj: Vlastné spracovanie



### Otázka č. 13 - Využívate nadobudnuté znalosti a zručnosti vo svojej práci?

Zamestnanci mali rozhodnúť, či získané znalosti a zručnosti, ktoré sa naučia vôbec využijú vo svojej práci. Vybrať mohli zo 4 odpovedí. Najpočetnejšou možnosťou bola možnosť „skôr áno“, ktorú uviedlo 27 zamestnancov (tj. 54%). Rozhodne využije svoje znalosti a zručnosti vďaka vzdelávacím aktivitám 14 zamestnancov (tj. 28%). Variantu „skôr nie“ označilo 7 zamestnancov (tj. 14%). Dvaja zamestnanci (tj. 4%) nevyužívajú získané znalosti a zručnosti.

Graf 4.12 Využívanie získaných znalostí a zručností



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 14 – Ak ste v predchádzajúcej otázke odpovedali *skôr nie* alebo *rozhodne nie*, uveďte prosím dôvod.

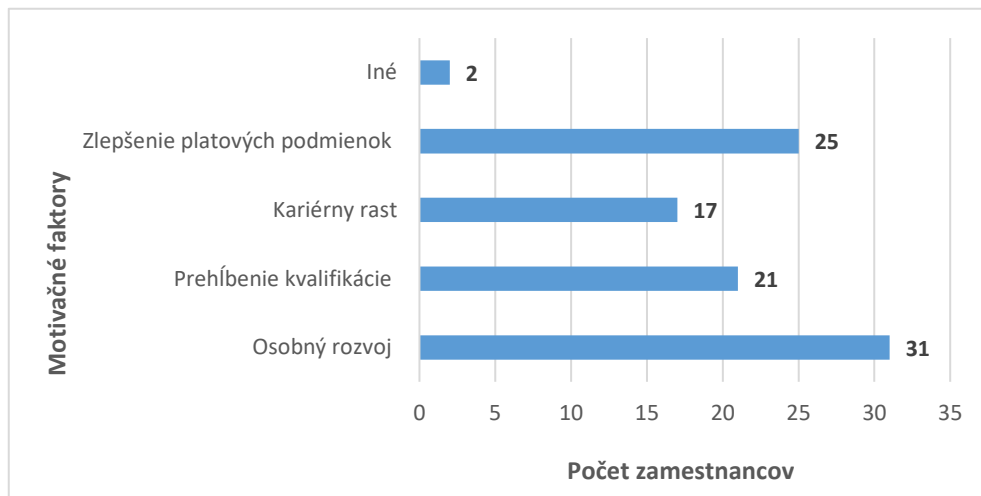
Cieľom tejto otvorenej otázky bolo vyzistiť dôvody kvôli ktorým sa rozhodli respondenti vyznačiť odpoveď „skôr nie“ alebo „rozhodne nie“. Vyjadrili sa iba dvaja zamestnanci, ktorí odkázali, že nedostatočne porozumeli vzdelávacej aktivite. Ostatní respondenti sa k otázke nevyjadrili.

### Otázka č. 15 - Čo Vás motivuje ku vzdelávaniu a rozvoju?

Prostredníctvom tejto otázky mali zamestnanci šancu vyjadriť, ktoré faktory ich môžu podnietiť a motivovať ku vzdelávaniu sa. Na výber bolo niekoľko možností a možnosť výberu viacerých odpovedí. Najviac označení získala odpoveď „osobný rozvoj“, ktorú zaznačilo 31 zamestnancov (tj. 62%). Druhým najväčším zdrojom motivácie je zlepšenie platových podmienok. To si myslí 25 oslovených zamestnancov (tj. 50%). Ďalším motívom ku vzdelávaniu v spoločnosti patrí prehĺbenie kvalifikácie, ktorý označilo 17 zamestnancov (tj. 42%). 17 zamestnancov uviedlo možnosť kariérny

rast (tj. 34%). Dvaja zamestnanci (tj. 4%) označili možnosť „iné“ kde uviedli, že motivovaní nie sú.

Graf 4.13 Motivačné faktory ku vzdelávaniu

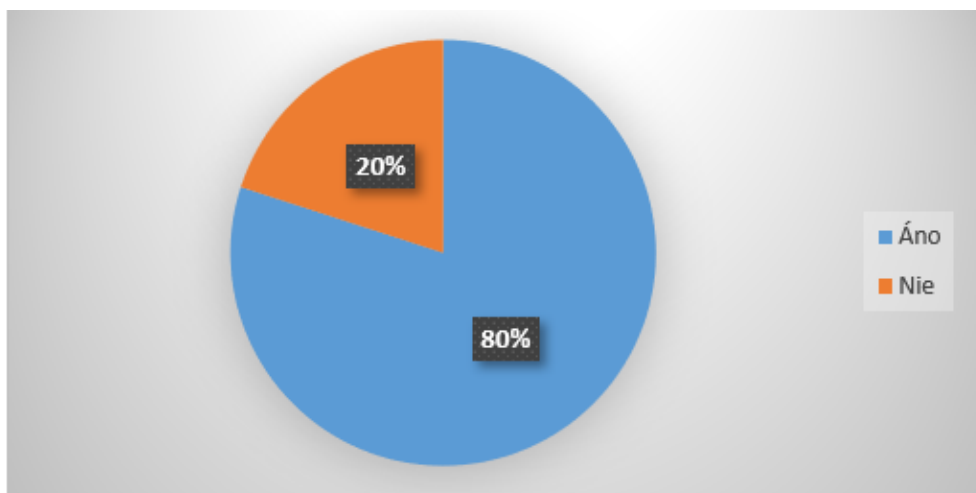


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 16 - Boli pre Vás vzdelávacie aktivity zrozumiteľné, ľahko pochopiteľné?

Hlavným zámerom tejto otázky bolo zistiť, či obsah vzdelávacích aktivít bol pre zamestnancov zrozumiteľný a pochopiteľný. Podľa grafu 4.14 je jasné, že väčšina vzdelávacích aktivít prebehla bez nezrovnalostí. Uviedlo tak 40 zamestnancov (tj. 80%). Odpoveď „nie“ označilo zvyšných 10 zamestnancov (tj. 20%).

Graf 4.14 Porozumenie vzdelávacích aktivít

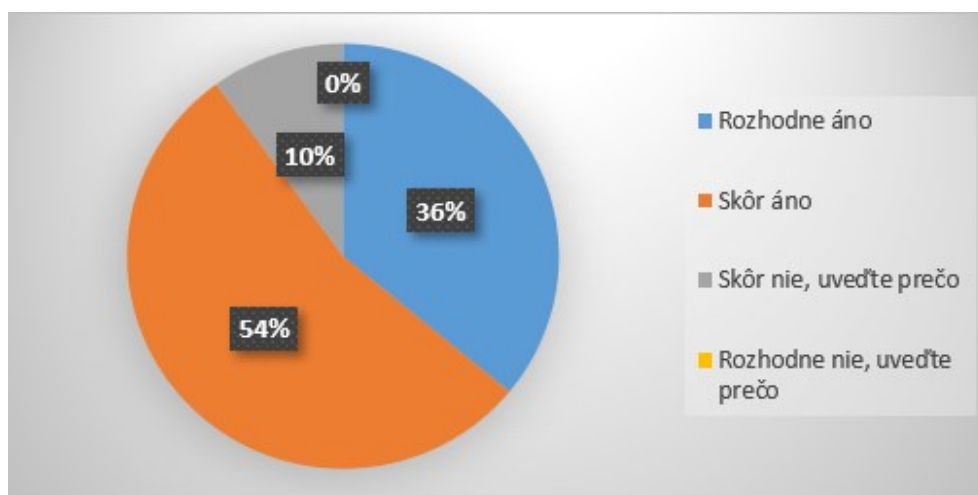


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 17 - Zvýšili vzdelávacie aktivity efektívu Vášho pracovného výkonu?

V prípade, že je vzdelávací systém nastavený systematicky a efektívne odráža efektívu pracovného výkonu pracovníkov. Preto sa v tejto otázke mali možnosť vyjadriť zamestnanci na tému zvyšovania efektivity pracovného výkonu vďaka vzdelávacím aktivitám. Príslušný graf 4.15 poukazuje, že 27 zamestnancov skôr pocítilo zvýšenie efektivity pracovného výkonu a označilo tak možnosť „skôr áno“ (tj. 54%). Presvedčivú odpoveď rozhodne áno uviedlo 18 zamestnancov (tj. 36%). Svoje pochyby preukázalo 5 respondentov, ktorí označili možnosť „skôr nie“ (tj. 10%). Zápornú odpoveď „rozhodne nie“ nezvolil žiadny respondent.

Graf 4.15 Zvýšenie efektivity pracovného výkonu

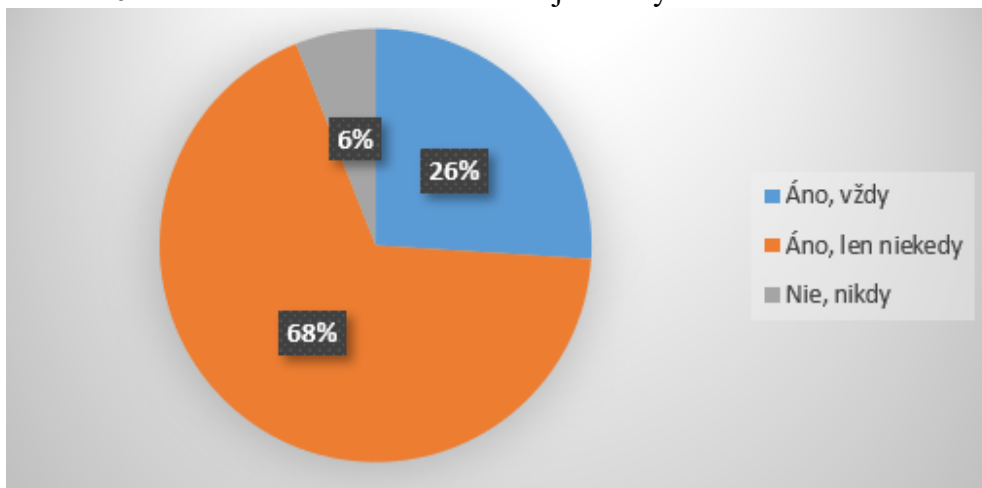


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 18 - Máte možnosť hodnotiť vzdelávacie aktivity, ktorých ste sa zúčastnil/a?

Táto otázka bola zameraná na možnosť hodnotenia vzdelávacej aktivity po jej skončení, ako boli spokojní s formou, priebehom, metódou, lektorom. „Áno vždy“ zaznačilo 13 zamestnancov (tj. 26%) a „nie nikdy“ 3 zamestnanci (tj. 6%). To znamená, že zvyšných 34 oslovených respondentov (tj. 68%) zaznačilo možnosť „áno, len niekedy“. Početnosť odpovedí je zaznamenaná v nasledujúcom grafe 4.16.

Graf 4.16 Možnosť hodnotenia vzdelávacej aktivity

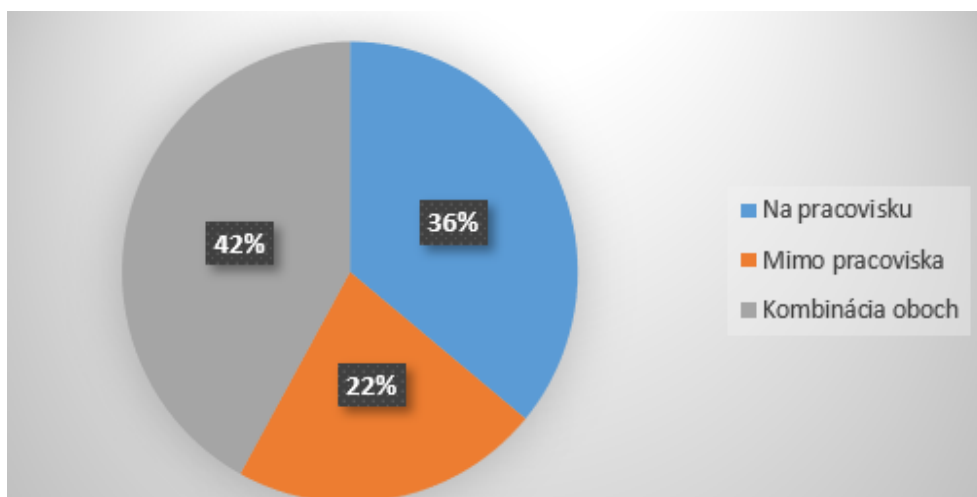


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 19 - Uprednostňujete vzdelávacie aktivity vykonávané:**

Respondenti mali možnosť vybrať miesto vykonávania vzdelávacej aktivity, ktoré preferujú. Podľa nasledujúceho grafu 4.17 osloveným zamestnancom najviac vyhovuje kombinácia oboch variant. Tento názor zdieľa 21 oslovených respondentov (tj. 42%). Na pracovisku vzdelávanie vyhovuje 18 opýtaným respondentom (tj. 36%). Možnosť mimo pracoviska vybralo zvyšných 11 pracovníkov (tj. 22%).

Graf 4.17 Miesto realizácie vzdelávacej aktivity



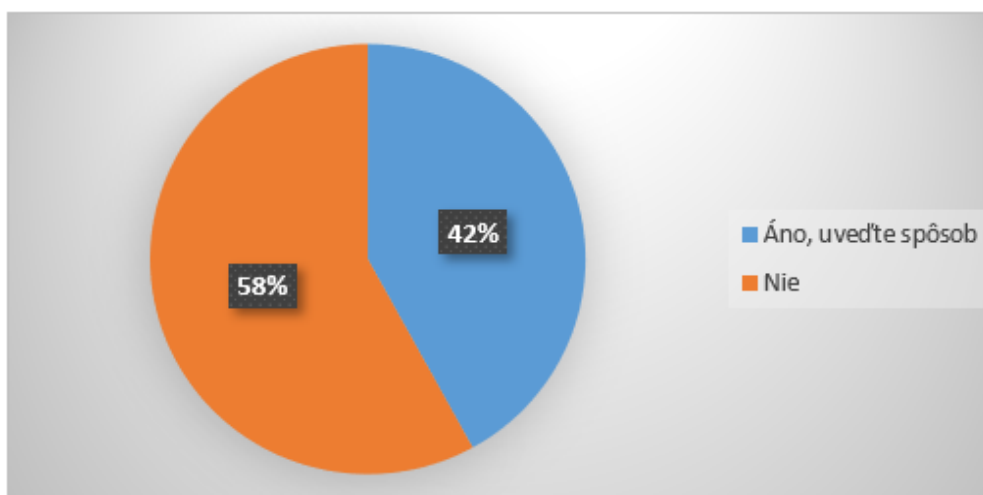
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 20 - Vzdelávate sa nad rámec firemného vzdelávania, teda na vlastné náklady? Ak áno, uveďte prosím akým spôsobom.**

Cieľom otázky bolo zistiť či sú zamestnanci ochotní vzdelávať sa nad rámec a obetovať tak vlastné prostriedky na túto činnosť. S odpoveďou „nie“ sa prezentovalo

29 zamestnancov (tj. 58%), čo je pomerne veľké zastúpenie. Zvyšných 21 respondentov uviedlo, že sa vzdelávajú aj nad rámec firemného vzdelávania. Mnohí uviedli, že navštevujú jazykové kurzy, a to v celkovom počte 9 zamestnancov. Ostatní zamestnanci uviedli odpovede ako: samoštúdium, odborné články, prednášky a semináre, dokonca diaľkové štúdium na vysokej škole.

Graf 4.18 Vzdelávania nad rámec firemného vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Zhrnutie dotazníkového šetrenia

Z výsledkov dotazníkového šetrenia môžeme vyhodnotiť, že väčšina zamestnancov je s vzdelávacím a rozvojovým programom v organizácii spokojná. V otázkach prínosu a zvýšenia efektívnosti pracovného výkonu odpovedali, že vzdelávacie aktivity skôr podporujú ich pracovné výkony ako nie, a sú tak pre spoločnosť prínosné. Podľa respondentov sa spoločnosť viac-menej dostatočujúco zaoberá vzdelávaním a rozvojom zamestnancov.

Zamestnanci tvrdia, že väčšina z nich bola oboznámená s programom vzdelávania spoločnosti a to obzvlášť od svojho nadriadeného alebo od personalistky. Ako bolo spomínané, vybranými respondentami boli THP pracovníci. S tým súvisí aj preukázanie najvyššieho záujmu o vzdelávanie v oblasti odborných znalostí, manažérskych zručností či jazykových znalostí. Motiváciou týchto zamestnancov je osobný rozvoj či prehĺbenie kvalifikácie. Zamestnanci nemajú problém s kombináciou realizácie vzdelávacích aktivít mimo pracoviska či na pracovisku. Z uvedených záverov a výsledkov je možné konštatovať, že prevláda spokojnosť s ohľadom na všetky aspekty. Je ale samozrejmé, že existujú nedostatky, ktoré treba riešiť a eliminovať ich pomocou návrhov a odporúčení. Tie budú témou nasledujúcej kapitoly.

## 5 Návrhy a odporúčania

Nasledujúce návrhy a odporúčenia vznikli na základe analýzy súčasného stavu systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti MATADOR, teoretických znalostí a vyhodnotenia dotazníkového šetrenia. Môžu predstavovať podklad pre zefektívnenie a skvalitnenie súčasného systému vzdelávania.

### **Skvalitnenie hodnotenia a spätnej väzby**

Z odpovedí vyplývajúcej z otázky č. 18 bolo zistené, že možnosť zhodnotiť vzdelávaciu aktivitu jednotlivými zamestnancami sa uskutočňuje iba niekedy. Zistilo sa, že niekedy hodnotiaci formulár zamestnanci dostanú a vyplnia, niekedy naopak nie, záleží na školiťovi konkrétnej vzdelávacej akcie. Prostredníctvom hodnotiaceho formulára by nielen personalistka, ale aj vedúci manažér zistil postoj zamestnanca ku danému školeniu, kurzu či inej vzdelávacej aktivite. Zamestnanci by mohli zhodnotiť obsah vzdelávacej aktivity, prostredie, lektora či celkovú organizáciu.

Otázkou zostáva kedy by zúčastnení mali vyplniť hodnotiaci formulár. Viac prospešné sa javí vyplniť formulár s určitým časovým odstupom. Zamestnanec nie je roztržitý, naopak môže sa spätne zamyslieť nad konkrétnou vzdelávacou aktivitou a vyjadriť tak napríklad, či daná aktivita bola prínosná nielen teoreticky, ale aj prakticky. Využívaná býva aj možnosť vedomostného testu, ktorý má za úlohu preveriť pozornosť vzdelávaných, či bolo školenie užitočné a navýšilo ich doterajšie znalosti. Avšak prostredníctvom testu je spätná väzba neúplná a táto forma neumožní zistiť či zamestnanec dané vedomosti využíva aj v praxi zvyšuje tak svoj pracovný výkon.

Vzdelávacie aktivity by mali prinášať spoločnosti zvýšenie efektivity a skvalitnenie pracovných výkonov. Práve vedúci zamestnanci by mali vnímať progres či regres pracovného výkonu zamestnanca, jeho prístup, kvalitu vykonanej práce či zamestnancove správanie. Je nutnosťou dbať na hodnotenie od tých najdôležitejších – zamestnancov spoločnosti a na druhej strane prostredníctvom vedúcich pracovníkov poskytovať spätnú väzbu.

### **Jazykové kurzy**

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že veľká časť zamestnancov má záujem o vzdelávacie aktivity zamerané na jazykové znalosti. Okrem toho niektorí uvádzali, že nad rámec firemného vzdelávania navštevujú súkromné jazykové kurzy. Robia tak na vlastné náklady a z vlastnej iniciatívy. Znalosť cudzieho jazyka je dôležitým atribútom

dnešnej doby. Zamestnanci, ktorí ovládajú cudzí jazyk získavajú značnú výhodu v pracovnej aj súkromnej sfére. Najefektívnejšie by bolo ponúknuť jazykové kurzy anglického jazyka so zameraním na obchodnú angličtinu, ktorá je najpoužívanejším a univerzálnym jazykom vo svete. Najpohodlnejším spôsobom by bolo, keby externý školiťel dochádzal priamo do spoločnosti, avšak možná je aj kombinácia realizácie vzdelávacej akcie mimo alebo na pracovisku. Tak to uviedli samotní zamestnanci v dotazníkovom šetrení, keď v otázke č. 19 vyjadrili, že im najviac vyhovuje vzdelávanie na pracovisku.

Takéto jazykové kurzy ponúka niekoľko jazykových škôl v okolí. Mnohé z nich poskytujú výučbu cudzieho jazyku priamo na pracovisku, čo by prijali aj zamestnanci tejto spoločnosti. Ceny jazykových kurzov pre firemné skupiny sú individuálne a záleží na dohode. Približná cena jazykového kurzu je 24€ - 28€ na lekciu, kedy vyučovacia hodina trvá 60 minút a prebieha jeden krát týždenne. Pre skupinu maximálne 10 osôb by tak polročný jazykový kurz stál 1300€ - 1500€. V prepočte na české koruny sa suma jazykového kurzu pohybuje okolo 35.000 Kč.

### **E-learning**

Táto metóda so sebou prináša veľa výhod a mohla by byť prospešným prostriedkom aj v spoločnosti MATADOR. Nielen že predstavuje úsporu nákladov v zmysle dopravy, zaistenia lektorov, ale aj časovú úsporu. Zamestnanec má možnosť absolvovať školenie priamo na pracovisku alebo z domova, bez nevyhnutnosti niekam cestovať. Poprednou výhodou je efektívnosť tejto metódy. Popri výbere optimálneho času má zamestnanec možnosť individuálneho výberu jednotlivých tém. Tie si volí podľa vlastných znalostí a schopností, študuje vlastným tempom a venuje preberanej téme toľko času, koľko potrebuje k jej zvládnutiu. Zamestnanci môžu absolvovať vzdelávanie zamerané napríklad na BOZP, požiaru ochranu, nové pracovné postupy alebo pri zaškoľovaní nových zamestnancov. Organizácia takejto formy vzdelávania je pomerne jednoduchá a flexibilná.

Spoločnosť by mohla využiť jednu z externých firiem, ktorá poskytuje vzdelávacie kurzy prostredníctvom e-learningu. Poskytovateľom e-learningu pre firmy je aj spoločnosť Edumio.sk, ktorý poskytuje komplexné riešenie nielen zákonných povinností pre firmy. Pomáha zefektívniť a zjednodušiť splnenie si zákonných povinností v oblasti preškolenia zamestnancov napríklad BOZP, PO a ostatných. Cenové rozpätie sa

pohybuje od 1,50 € – 8,00 € na zamestnanca. Celková cena kurzu závisí od počtu zamestnancov, od tzv. balíčku služieb a od konkrétnych dohodnutých podmienok.

### **Rozšírenie rady existujúcich vzdelávacích aktivít**

Medzi ďalšie odporúčenie patrí rozšírenie rady existujúcich vzdelávacích aktivít. Z výsledkov dotazníkového šetrenia môžeme vyvodiť, že zamestnanci prejavujú záujem o vzdelávacie aktivity, či už v rámci vzdelávania, ktoré vykonávajú nad rámec toho podnikového alebo v otázke č. 9. V otázke čo by zmenili na súčasnom stave vzdelávania zamestnanci uviedli odpoveď „viacero vzdelávacích aktivít“. Upozorňujú tak na nedostatočnú častosť vzdelávacích aktivít počas roka alebo výber vzdelávacích aktivít.

Niektorí zamestnanci v dotazníku uviedli, že by taktiež uvítali dobrovoľné aktivity. Pre zdokonalenie vzdelávania a pre väčšiu spokojnosť zamestnancov by rozšírenie rady vzdelávacích aktivít mohlo byť užitočné. Nové vzdelávacie aktivity môžu byť zamerané na prehĺbenie manažérskych zručností, počítačových zručností alebo odborných znalostí, po ktorých zamestnanci vyjadrili dopyt v dotazníkovom šetrení. Ich výber by mohol byť konzultovaný priamo so zamestnancami, ktorí majú byť cieľovou skupinou vzdelávania.

Široký výber manažérskych kurzov poskytuje spoločnosť ASMAN, ktorá sídli priamo v Dubnici nad Váhom. Okrem poradenstva v odborných otázkach, poskytuje tréningové modely zamerané na výber a hodnotenie pracovníkov, komunikačné schopnosti, finančný manažment, vedenie ľudí a ich motiváciu a ďalšie. Kurz je určený pre skupinu maximálne 15 účastníkov a jeho cena sa pohybuje od 300€ do 500€ v závislosti od modulu a odbornej úrovne účastníkov. V prepočte na české koruny sa suma školení pohybuje okolo 10.000 Kč.

### **Dôraz na motiváciu zamestnancov**

Ďalším návrhom je zavedenie väčšieho dôrazu na motiváciu ku vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Efektívne môže spoločnosť motivovať svojich zamestnancov napríklad vo forme finančných odmien alebo kariérnym postupom. Ďalším spôsobom motivácie je taktiež spomínané čiastočné prenechanie výberu vzdelávacích aktivít na zamestnancov. Tým spoločnosť zvýši spokojnosť zamestnancov a získa tak výkonnejších a motivovanejších pracovníkov.

Dôležité je zamerať vzdelávanie aj na tých, ktorí majú motivovať svojich podriadených. Línioví manažéri a vedúci pracovníci by mali poznať hodnoty a potreby



svojich podriadených a na ich základe zvoliť pre každého zamestnanca iný motivujúci spôsob. Preto je vhodné aby spoločnosť pokračovala v projekte Pegas, ktorý sa zaoberal okrem iného aj procesom motivácie, delegovania a vhodným motivovaním zamestnancov. Vedúci pracovníci môžu využívať radu motivačných nástrojov: finančnú odmenu, pochvalu, osobný prístup k zamestnancom, spravodlivé odmeňovanie, materiálne odmeny a iné. Najčastejším motivačným nástrojom je práve pochvala či uznanie vedúceho pracovníka. Takmer všetci zamestnanci sú pozitívne ovplyvnení pochvalou od nadriadeného. Slovné ocenenie patrí k najmenej nákladným, súčasne však najúčinnnejším nástrojom motivácie. Pochvalu by mal zamestnanec dostať najmä v prípadoch ak vykonal správne náročnú úlohu, prejavil iniciatívu, prevzal zodpovednosť, vykonal správne rozhodnutie, prišiel so zaujímavým nápadom či novou myšlienkou. Pochvala zo strany nadriadeného pochopiteľne nemôže nahradiť finančnú odmenu. Stále účinným nástrojom je práve finančné ohodnotenie, kedy má zamestnanec reálnu šancu za kvalitnú prácu získať finančný bonus.

### **Diaľkové štúdium na vysokej škole**

V súvislosti s predchádzajúcim odporúčením môže spoločnosť motivovať svojich zamestnancov možnosťou diaľkového štúdia na vysokej škole. Nutné je, aby podporila zamestnancov, ktorí majú chuť rozvíjať svoj potenciál popri zamestnaní a vyšla im v ústrety. Po dokončení štúdia na vysokej škole umožní zamestnancom kariérny postup na vyššie pracovné pozície. Tým podporí nielen osobný rozvoj pre zamestnanca, ale aj kvalifikovanú pracovnú silu pre spoločnosť. V dotazníku sa dvaja respondenti vyjadrili, že takúto možnosť využívajú nad rámec firemného vzdelávania.

Zákonník práce v súvislosti so zvyšovaním kvalifikácie určuje, že zamestnávateľ môže poskytnúť zamestnancovi pracovné voľno alebo náhradu platu v sume jeho priemerného zárobku, najmä ak sa predpokladá zvýšenie kvalifikácie, ktorá je v súlade s potrebami zamestnávateľa, a ten bude s ním súhlasiť. Priamo v Zákonníku práce je upravený podrobný rozsah pracovného voľna pri účasti zamestnanca na ďalšom vzdelávaní s cieľom zvýšenia kvalifikácie. Pracovné voľno môže zamestnávateľ poskytnúť v určitých situáciách súvisiacich so záverečnými skúškami, vypracovaním a obhajobou záverečnej práce a podobne.

Je potrebné uviesť, že umožnenie zvýšenia kvalifikácie takýmto spôsobom prostredníctvom poskytovania pracovného voľna a náhrady mzdy je pre zamestnávateľa pomerne nákladné. Preto je možné uzatvoriť so zamestnancom tzv. dohodu o zvýšení kvalifikácie, kde sú uvedené všetky podmienky a aj povinnosť zamestnanca zotrvať v pracovnom pomere po dohodnutú dobu alebo v prípade nedodržania uhradiť náklady spojené so zvyšovaním kvalifikácie, a to aj vtedy ak ukončí pracovný pomer pred skončením štúdia.

## 6 Záver

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa stáva jedným z najdôležitejších strategických cieľov organizácií a zároveň sa stáva skutočnosťou, že kvalifikovaní a vzdelaní zamestnanci predstavujú konkurenčnú výhodu organizácie. Podniky sa preto čoraz viac venujú oblasti vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov a prejavujú snahu v zvyšovaní odbornosti, vedomostí, znalostí a zručností svojich zamestnancov. Iba tí, ktorí si uvedomujú význam ľudského faktora a sú pripravení investovať do rozvoja a vzdelávania svojich zamestnancov, môžu realizovať svoje podnikateľské zámery efektívne a precízne.

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe teoretických poznatkov získaných z odbornej literatúry, následnej analýzy súčasného vzdelávacieho systému spoločnosti a prostredníctvom informácií z dotazníkového šetrenia odporučiť návrhy ku skvalitneniu vzdelávacieho systému. Odporúčenia by mali byť prínosné pre spoločnosť, ako aj zamestnancov.

V prvej časti bakalárskej práce boli vymedzené teoretické východiská vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Popisujú riadenie ľudských zdrojov, základnú charakteristiku či zložky procesu učenia. Následne je popísaný systematický prístup vzdelávania a jeho štyri fázy: identifikácia potrieb, plánovanie, realizácia a hodnotenie výsledkov vzdelávania. Na záver teoretickej časti sú objasnené metódy vzdelávania.

V praktickej časti bola charakterizovaná spoločnosť MATADOR, jej organizačná štruktúra a štruktúra zamestnancov. Následne bol analyzovaný súčasný systém vzdelávania a rozvoja v spoločnosti vrátane popisu všetkých fáz. Súčasťou praktickej časti bolo dotazníkové šetrenie, ktorého cieľom zistiť spokojnosť jednotlivých zamestnancov so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja. Výstupné informácie z dotazníku podnietili moje návrhy a odporúčenia, ktoré môžu zlepšiť súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Môže to byť napríklad skvalitnenie hodnotiaceho procesu, zameranie na jazykové kurzy, používanie metódy e-learning. Všetky tieto návrhy a odporúčenia sú uvedené v poslednej časti tejto práce.

Z analýzy vyplýva, že vzdelávací systém funguje relatívne priaznivo. Zamestnanci sú vo veľkej miere spokojní so súčasným systematickým vzdelávaním, aj keď samozrejme niektorí vyjadrili medzery, ktoré treba vyplniť.

## Zoznam použitej literatúry

### Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATEICIUC, Aleš. *Manažerské dovednosti a řízení lidských zdrojů*. Elektronická studijní opora Opava: SU, 2011.

MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### Internetové zdroje

Pedf.cuni [online]. 2008 [cit. 011-04-16]. Donald L. Kirkpatrick. Dostupné z: [http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008\\_KirkPatrick-Karadzos/](http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/)

Matadour Group. *O nás*. [online]. [cit. 2.9.2018]. Dostupné z: <https://www.matador-group.eu/o-nas/kto-sme/>

Zákon č. 311/2001 Z.z. – Zákonník práce z dňa 2. júla 2001. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/311/#predpis.cast-piata>

### **Ostatné zdroje**

Interné materiály spoločnosti MATADOR Industries a. s.

## Zoznam skratiek

|      |  |
|------|--|
| BOZP | Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci |
| IKT  | Informačno-komunikačné technológie     |
| IPV  | Individuálny plán vzdelávania          |
| PO   | Požiarna ochrana                       |
| THP  | Technicko-hospodársky pracovníci       |

## Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 5. 2020



.....  
Zuzana Šponiarová

## Zoznam príloh

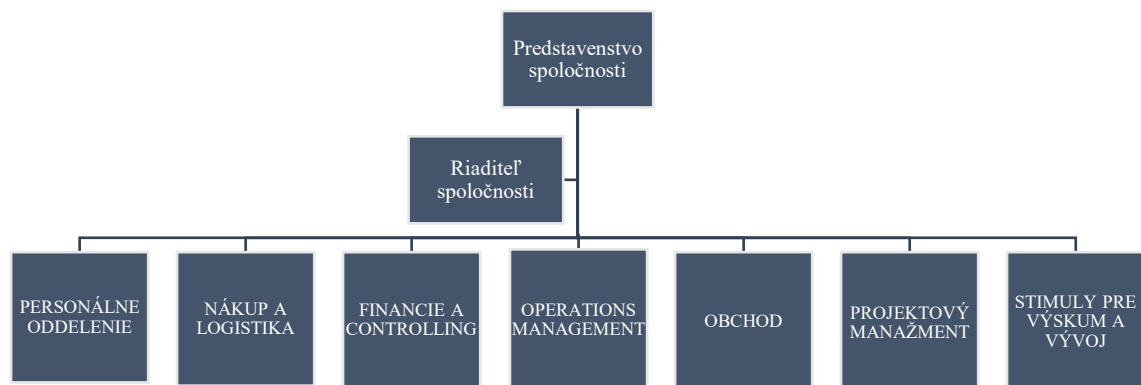
Príloha 1 – Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha 2 – Dotazník

Príloha 3 – Logo spoločnosti



## Príloha 1 – Organizačná štruktúra spoločnosti



Zdroj: Interné materiály spoločnosti MATADOR Industries a. s.

## Príloha 2 – Dotazník

Vážená pani, vážený pán,

volám sa Zuzana Šponiarová a som študentkou Vysokej školy Báňskej Ostrava. V rámci spracovania svojej bakalárskej práce si Vás dovoľujem požiadať o vyplnenie nasledujúceho **anonymného** dotazníku. Témou je problematika vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo Vašej spoločnosti. Cieľom bakalárskej práce je zistiť úroveň vzdelávania, nájsť prípadné problémové oblasti a následne navrhnúť riešenia a opatrenia, ktoré by situáciu zlepšili a posunuli o ďalší krok.

U každej otázky prosím označte jednu odpoveď. Ďakujem za Váš čas a ochotu.

**1. Uved'te prosím vaše pohlavie.**

- a) Žena
- b) Muž

**2. Zarad'te sa do vekovej kategórie.**

- a) Do 30 rokov
- b) 31 – 40 rokov
- c) 41 – 50 rokov
- d) 51 – 60 rokov
- e) 61 a viac rokov

**3. Uved'te Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie.**

- a) Vysokoškolské I. stupňa
- b) Vysokoškolské II. stupňa
- c) Stredoškolské s maturitou
- d) Stredné odborné vzdelanie

**4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?**

- a) Menej ako 3 roky
- b) 4 – 6 rokov
- c) 7 – 10 rokov
- d) 10 a viac rokov

**5. Bol/a ste oboznámený/á s programom vzdelávania spoločnosti?**

- a) Áno
- b) Nie

**6. Kde získavate informácie o možnostiach vzdelávania a rozvoja vo firme?**

- a) Od svojho nadriadeného
- b) Od personalistky
- c) Nedostávam informácie
- d) Z iných zdrojov, prosím uved'te .....

**7. Ste spokojný/á so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov?**

- a) Som spokojný
- b) Som nespokojný, uved'te prečo .....

**8. Myslíte si, že súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov Vo vašej spoločnosti je prínosný?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

Ak ste odpovedali *rozhodne áno* alebo *skôr áno*, pokračujte otázkou 10.

Ak ste odpovedali *skôr nie* alebo *rozhodne nie* pokračujte nasledujúcou otázkou.

**9. Uved'te čo by ste zmenili na súčasnóm systéme vzdelávania a rozvoja.**

.....  
.....  
.....

**10. Myslíte si, že sa spoločnosť zaoberá vzdelávaním a rozvojom zamestnancov dostačujúco?**

- a) Dostačujúco
- b) Menej dostačujúco
- c) Nedostačujúco, uveďte prečo .....

**11. Uplatňujete nadobudnuté poznatky v rámci vzdelávacích aktivít pri výkone Vašej práce?**

- a) Veľmi často
- b) Často
- c) Občas
- d) Neuplatňujem

**12. O ktoré oblasti vzdelávania máte najväčší záujem?**

*Možnosť výberu viacerých odpovedí.*

- a) Zmeny v legislatíve
- b) Odborné znalosti
- c) Manažérske zručnosti
- d) Jazykové znalosti
- e) Počítačové zručnosti
- f) Iné .....

**13. Využívate nadobudnuté znalosti a zručnosti vo svojej práci?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie
- d) Rozhodne nie

Ak ste odpovedali *rozhodne áno* alebo *skôr áno*, pokračujte otázkou 15.

Ak ste odpovedali *skôr nie* alebo *rozhodne nie*, pokračujte nasledujúcou otázkou.

**14. Uveďte prosím dôvod.**

.....  
.....  
.....

**15. Čo Vás motivuje ku vzdelávaniu a rozvoju?**

*Možnosť výberu viacerých odpovedí.*

- a) Osobný rozvoj
- b) Prehĺbenie kvalifikácie
- c) Kariérny rast
- d) Zlepšenie platových podmienok
- e) Iné .....

**16. Boli pre Vás vzdelávacie aktivity zrozumiteľné, ľahko pochopiteľné?**

- a) Áno
- b) Nie

**17. Zvýšili vzdelávacie aktivity efektivitu Vášho pracovného výkonu?**

- a) Rozhodne áno
- b) Skôr áno
- c) Skôr nie, uveďte prečo .....
- d) Rozhodne nie, uveďte prečo .....

**18. Máte možnosť hodnotiť vzdelávacie aktivity, ktorých ste sa zúčastnil/a?**

- a) Áno, vždy
- b) Áno, len niekedy
- c) Nie, nikdy

**19. Uprednostňujete vzdelávacie aktivity vykonávané:**

- a) Na pracovisku
- b) Mimo pracoviska
- c) Kombinácia oboch

**20. Vzdelávate sa nad rámec firemného vzdelávania, teda na vlastné náklady? Ak áno, uveďte prosím akým spôsobom.**

- a) Áno, uveďte spôsob .....
- b) Nie

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Príloha 3 – Logo spoločnosti



Zdroj: Interné materiály spoločnosti MATADOR Industries a. s.